فن اختيار أفضل الموظفين

أهميته وصعوبته وكيفية إتقانه



كلاوديو فرنانديز أراوس

فن اختيار أفضل الموظفين

أهميته وصعوبته وكيفية إتقانه

تأليف

كلاوديو فرنانديز أراوس

ترجمة

نيرة محمد صبري

مراجعة

سارة عادل



فن اختيار أفضل الموظفين

كلاوديو فرنانديز أراوس

Great People Decisions

Claudio Fernández-Aráoz

الناشر مؤسسة هنداوي سي آي سي
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

٣ هاي ستريت، وندسور، SL4 1LD، المملكة المتحدة
تليفون: ٨٣٢٥٢٢ ١٧٥٣ (٠) ٤٤ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

إنَّ مؤسسة هنداوي سي آي سي غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره،
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه.

تصميم الغلاف: مصطفى هشام.

الترقيم الدولي: ٨ ١٥٢٢ ٥٢٧٣ ١ ٩٧٨

المحتويات

إلى زوجتي الحبيبة ماريا،
أعظم قرار اتخذته على الإطلاق.

إلى أبنائنا الأعزاء إجناسيو، وإنيس، ولوسيا،
أروع أقدارٍ كتبها الله لكلينا.

شكر وتقدير

لا أدري مدى النجاح الذي سيحققه هذا الكتاب؛ لكنني على دراية كاملة بالعوامل التي أتاحت له الخروج إلى النور. كالعادة، محور الأمر كله هو الأشخاص. لقد حالفني الحظ إلى أبعد حدٍّ، ولا يَسَعُني أن أعبِّرَ عن مدى امتناني.

إن العملاء الْكُثْر الذين عملتُ معهم على مدار ما يزيد على عَقْدَيْنِ من الزمن عَهِدُوا إليَّ بإدارة أدَقِّ مسائل اختيار الأشخاص الرئيسيين في شركاتهم وأشَدِّها حساسية. ولقد شَرُفْتُ بهذا التكليف، تمامًا كما أشعر بالامتنان للفرص التي سَنَحَتْ لي وما ارتبط بها من تعلُّم.

إن المرشحين الْكُثر الذين تقاسموا معي أمجادَهم، ومآسيهم، وأحلامهم مَكَّنوني من النظر إلى كلا جانِبَيْ قرارات اختيار الأشخاص، كما شعرت بالضآلة أمام كثير من دروسهم الحياتية الفريدة.

يُعتبر إيجون زندر، رئيس مجلس الإدارة المؤسِّس لشركتنا، أكبرَ مصدر إلهام لي. لقد خاض زندر غِمار مهنة مذهلة (وساعد في إيجادها)، مُتَحَلِّيًا بمستويات غير مسبوقة من النزاهة والطموح. كما أن خليفته، دان ميلاند، المتقاعد حاليًّا هو الآخر، سمح لي أن أشرع في العمل والتعلم من شركتنا على نطاق عالمي بعد فترة وجيزة من انضمامي إليها. أما رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الحالي، جون جرامبر، فقد منحني قَدْرًا هائلًا من الدعم والتشجيع كي أتبع شغَفي وأضع هذا الكتاب. كما أنه يشاركني إيماني بمسئوليتنا الاجتماعية للمساعدة في تحسين قرارات اختيار الأفراد، عن طريق الاستعانة بالمساعدة المهنية أو من غيرها.

طالما كان صديقي الصدوق على مدى عَقْدَيْنِ، داميان أوبراين، رفيقًا لا مثيل له في مغامراتنا لتحسين ممارساتنا في البحث التنفيذي، وكذلك إيفيلين سيفن، وديفيد كيد،

ومارك بايفورد؛ إذ تعاونتُ أنا وداميان معهم تعاونًا وثيقًا لسنوات؛ وذلك لكي نطبِّق في شركتنا أفضلَ الممارسات التي اكتشفناها داخليًّا وخارجيًّا. إلى جانب كل هؤلاء، جادَ ستيف كيلنر بمستوًى فريد من المعرفة والرؤية العميقة بشأن الكفاءات اللازمة لكبار المسئولين التنفيذيين وأفضل الممارسات فيما يتصل بتقييم الكفاءات والإمكانيات.

كذلك قدم لي زملاء كثيرون آخرون في إيجون زندر إنترناشونال مساعدةً مباشرة في تأليف هذا الكتاب؛ وذلك بتقديمهم رؤًى ونماذجَ فائقةَ القيمة. تضم القائمةُ، على سبيل المثال لا الحصر، جابرييل سانشيز زيني، وخورخي ستيفيرلينك، وخوان فان بيبور، ومارسيلو جريمولدي، وفيكتور لوينستين، وهورست بروكر، وفيليب فيفيان، وراجيف فاسوديفا، ومارك هونيش، ورو يوردان، وجان ستيوارت، وآشلي ستيفنسون، وكريس فيجيس، وكريس توماس، وتوم لونج، وجين أَلِن، وروبين روبيرتس، ونيك تشيا، وجورج ديفيز، وبرايان رينكن، وفيونا باكمان، ومارثا جوزيفسون، وواي إل هوانج، وكارل إدينهامر، وجواو أكينو، ولويس جارود، ولويس كوبيوس، وأنتونيو بورون، وجو هايم، وتوماس ألجويار، وخيرمان إيريرا، وإديلسون كامارا، وديف هاريس، وفرانك هيكنر، وإجناسيو جاسيت، وفيليب هارمر، وراسل بويل، وسيليست رودجرز، وإنجل جالينال، وكيم فان دير زون، جاستس أوبراين، وكاي ليندهولدست، وفريتس بوينوس، وبيجي كورنويل، وإيان موريس، وريموند شتاينر، وإلين يو، وديفيد مايليس، وهيلين ريلتجين، وستيفن بينكو، وأندرياس جراف، وخوان توراس، وتورني سيجيربرج، وأوندريه لو كومت، وإيساو ساكاي، وأليساندرو دي فوسكو، وأندرو جيلكرايست، ونوربرت ساك، وجيل أدير، وفريد جاكوبسين، وهينريك أوجورد، وسيكو أونيس، وبيل هيندرسون، ونيل ووترز.

حينَ أَلْتَفِتُ إلى جامعة ستانفورد، أجد في عميد كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال، بوب جوس، مصدر إلهام كبير لي، كما أنني أشعر بامتنان خاص لما تعلَّمْتُه مِنْ أُستاذَيَّ جيري بوراس وديفيد مونتجومري، وزميل الدراسة هنري تشيسبرو.

ويستحق رفيق دراستي جيم كولينز تنويهًا خاصًّا؛ لجهده الفائق في البحث والتطبيق — الذي أثبت بلا أدنى شك أهمية اتخاذ قرارات رشيدة فيما يتعلق باختيار الأفراد — بل لإبداعه لعنوان هذا الكتاب خلال إحدى لقاءاتنا في بولدر.

أسهم العديد من أساتذة كلية هارفارد لإدارة الأعمال في إحداث تقدُّم كبير في فهمنا للأهمية الحيوية للقرارات السديدة لاختيار أفضل الأشخاص وشروط اتخاذها، وأَبْدَوْا كرمًا

شديدًا بالاجتماع معي لمناقشة الأفكار وتقاسُم المعرفة. من بين هؤلاء الأساتذة جاي لورش، وهاورد ستيفنسون، وجاك جابارو، ونيتين نوريا، وأشيش ناندا، وراكيش كورانا، ونوم واسرمن.

أثناءَ عملي لدى ماكنزي آند كومباني في أوروبا منذ سنوات كثيرة، تعلمت من عدة خبراء كيف أصير استشاريًّا مهنيًّا — بل «منتقدًا» صريحًا إذا لزم الأمر — مع الالتزام بالنزاهة الكاملة في تصرفاتي. لا شك أن هذه الرابطة تضم رولاندو بولي، ومارسيال كامبوس، وباكو مورينو، وخوان أوجوس.

كان دانيال جولمان يمثِّل لي مصدرًا للإلهام لثلاثة أسباب؛ أولًا: لأبحاثه حول أهمية الكفاءات العاطفية والاجتماعية، وثانيًا: لما يتمتع به من مَلَكات فريدة في توصيل رسالته، وأخيرًا، لشغفه الاستثنائي بجعل عالمنا مكانًا أفضل من خلال تنمية تلك الكفاءات وتفعيلها على أرض الواقع.

كما أنني مَدِين بالشكر إلى عدد من أعضاء اتحاد الباحثين في مسائل الذكاء العاطفي في المؤسسات، بما فيهم رئيس الاتحاد المشارك كاري تشيرنيس، إلى جانب ريتشارد بوياتسيس، ولايل سبنسر، وروبرت كابلان، وكاثي كرام، وروث جيكوبس، وريك برايس، وفابيو سالا، وماريلين جاوينج، وغيرهم.

كان جيم كوزيس شريكًا رائعًا خلال نقاشاتنا حول القيادة وقضاياها.

ساهم جون ألكسندر، إلى جانب رئاسته لمركز القيادة الخلاقة، كشريك رائع أيضًا في النقاشات، ومصدر ثري للأبحاث والرؤى المتعلقة بممارسات الانتقاء تمامًا كما تجري في الواقع.

كان مارشال دبليو فان ألستاين، الأستاذ بجامعة بوسطن والباحث بجامعة إم آي تي، في غاية الكرم بمشاركته ببحثه عن فاعلية الحوافز الجماعية في تبادل المعرفة داخل شركات البحث التنفيذي.

أقدِّر كل التقدير حواراتي المتنوعة على مدى السنوات القليلة الماضية مع بيتر لورانج أثناءَ رئاسته للمعهد الدولي للتنمية الإدارية، وكذلك حواراتي مع إيرمينيا إيبارا من إنسياد وديفيد ميستير في غضون تناولي بالبحث قرارات اختيار الأشخاص في شركات الخدمات المهنية. أذكر من أول أيام ممارستي للمقابلات الشخصية القائمة على السلوكيات ريك كامب من جامعة ميشيجان، الذي كان مدربًا رائعًا.

يستحق جاك ويلش أن أخصَّه بالذكر لشغفه المدهش بالموضوع وللوقت الوفير الذي أمضاه معي أثناء مناقشتنا لرؤاه وقناعاته المتميزة.

تُعَدُّ سوزي ويلش واحدةً من أذكى الشخصيات التي قابلتها في حياتي، ولن أتمكَّن من أن أوفيها حقها من الشكر على الحوارات المذهلة التي أجريناها على مدار سنوات، منذ تعاونَّا سويًّا عامَ ١٩٩٨ خلال كتابتي لمقال «تعيينات بلا إقالات» المنشور في هارفارد بزنس ريفيو.

آمنتْ وكيلتي، هيلين ريس، بهذا الكتاب وشاركتني شغفي منذ اللحظة الأولى، وصارت طوال رحلتي شريكًا رائعًا وصديقًا عزيزًا.

لعبت لوري هارتينج، كبير محرري جون ويلي آند سانز، دورًا محوريًّا طوال عملية تأليف هذا الكتاب كونها مصدرًا للمعلومات ومرشدةً مذهلةً، ولم تَتخلَّ لحظة عن منهجها المهني، الحماسي، واسع الحِيلة.

جيف كروكشانك ذلك الكاتب الاستثنائي والمهنيُّ الرائع، أمدَّني بفائدةٍ هائلةٍ، بَدْءًا من مرحلة مقترح الكتاب وصولًا إلى المطبعة. ولو قُدِّرَ لي أن أكتب كتابًا آخر؛ فإنني آمل أن أسعد بفرصة وميزة التعويل على مساعدته مرة أخرى.

سيمر بكم في الفصل الأول ذكر مساعِدتي جوآنا إيدِن. تفوَّقت جوآنا، طوال عملية إكمال هذا الكتاب، على نفسها وعلى معاييرها المدهشة في التميز والالتزام. لقد سهلت جوآنا عملية تأليف الكتاب وجعلتها مفعمة بالمرح.

لقد تركت بالطبع أهم شخص لأختم به: زوجتي الحبيبة ماريا، أعظم قرار اتخذته في حياتي، كما ذكرت في الإهداء. لقد أسهمتْ إسهامًا مباشرًا في هذا الكتاب بكثير من الطرق، من ضمنها تشجيعها ودعمها الدائمان، ورؤاها الرائعة، وصبرها غير المحدود. لكنها، فوق كل ما سبق، أبقتني مفعمًا بالحياة والحماس كلَّ يوم طوال الثلاثين عامًا الماضية. إن محبتها إنما هو دليل حقيقي على محبة الله غير المشروطة، ولن يسعني شكرها على هذه المنحة.

مقدمة

الاختيار الحاسم

سيقدم لك هذا الكتاب يد العون لتحسين كفاءتك الشخصية في توظيف أفضل الأشخاص وترقيتهم.

لا شيء يفوق ذلك الأمر أهمية فعليًّا؛ ذلك أن النجاح الشخصي، بالنسبة إلى كل مدير تقريبًا، ينبثق مباشرةً من قدرته على اختيار الشخص المناسب للانضمام إلى فريقه.

لكن إجراء التعيينات الرئيسية لا يخلو من صعوبة؛ فقليلًا ما ينال المسئولون عن هذه العملية الحيوية أيَّ تدريب منهجي يُذكر، وليس ثمة أدوات متكاملة لتعويض هذا التدريب المفقود.

ما يقوم به هذا الكتاب هو ملء هذه الثغرة.

إن الأفراد — كما تبيَّن لك خلال مسيرتك المهنية — يمثلون قلب المؤسسات. لا يهم ما إذا كانت مؤسستك بدائية، أو تعتمد على التكنولوجيا العالية، أو تتبنى سياسة لا مركزية، أو تنفذ بعضًا من عملياتها في دول أجنبية، أو تؤدي خدمات لمؤسسات أخرى، أو تعتمد على التشغيل الآلي (أو هكذا «تعتبر» نفسها، على الأرجح)؛ فمؤسستك في نهاية المطاف ليست سوى موظفيها.

أمور كثيرة تؤرِّق المديرين: ضعف التدفقات النقدية، واحتمال مواجهة دعاوى قضائية، وفشل استراتيجيات، وإخفاق عمليات دمج وشراء، وتحركات مباشرة من المنافسين لتقويض خط إنتاج يدِرُّ أرباحًا، وما إلى ذلك. أما المديرون الناجحون فغالبًا ما يجافيهم النوم لسبب آخر؛ ألا وهو الموظفون؛ إذ لا ينفكُّون يسألون أنفسهم: «كيف لي أن أضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؟»

ومثلما يشكل الموظفون مشكلة، ففيهم يكمن الحل. كيف يتسنَّى لمدير ما أن يحلَّ مشكلة خطيرة؟ إنه عادةً ما ينبري للبحث عن موظفين أكْفاء، سواءٌ داخلَ جدران المؤسسة أو خارجَها.

عادةً ما تزدهر تلك المؤسسات التي تُجيد حل «معضلة الموظفين»؛ أي العثور على أنسب أشخاص لكل وظيفة، واستقطابهم، وتعيينهم، وترقيتهم، واستبقاءهم. (أخبرني جاك ويلش أنه، على مدار سنوات عمله في شركة جنرال إلكتريك، كان يُمضي ما يزيد على نصف وقته في تعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة.) أما المؤسسات التي لا تُحسن تلك المهمة فغالبًا ما يكون مصيرها الفشل على المدى الطويل.

لكن الحق هو أن الأشخاص هم الذين يحلُّون المعضلات فعليًّا، لا المؤسسات. تضم كل مؤسسة عددًا ضخمًا مثيرًا للدهشة من الأفراد — وربما تكون أنت واحدًا منهم — منوطًا بهم القيام بخيارات محورية فيما يتعلق بالموظفين.

قد تكون جزءًا من فريق الموارد البشرية المكلَّف رسميًّا باتخاذ هذا النوع من القرارات يوميًّا، أو ربما تكون عضوًا من أعضاء مجلس الإدارة الذي ستُطلب منه — مرةً أو مرتين خلال فترة عضويتك فيه — المشاركة في اختيار رئيس تنفيذي جديد أو غيره من كبار المسئولين التنفيذيين. لكنك على الأرجح جزء من فريق أكبر يقع في «المنتصف»؛ ألا وهو فريق المديرين المطلوب منهم أحيانًا اتخاذ قرار متعلق بالعاملين في أقسامهم أو مجالاتهم الوظيفية.

تُعتبر هذه القرارات ذات أهمية حيوية، وأعني بكلمة «أهمية» شيئين:

(١) أنها قرارات ذات أهمية حيوية بالنسبة إليك أنت

أولًا (وهذا هو السبب الأساسي وراء تأليفي لهذا الكتاب): قرارات اختيار الموظفين مهمة بالنسبة إليك أنت كصانع للقرار. ولو أثبتَّ كفاءتك في حل «معضلة الأشخاص»، فمن المؤكَّد أن ذلك سيفتح لك آفاقًا مهنية أكثر إشراقًا. وعلى النقيض، لو تكرر إخفاقك في اختيار

الشخص المناسب للوظيفة، فإن ذلك سيضر بفرصك في حياتك المهنية. حاول أن تتأمَّل تجارِب من سبق وعملت معهم. أتتفق معي أن الناجحين في اختيار الأشخاص المناسبين يرتقون، بينما يرحل الآخرون؟

تكمن المشكلة في أنه نادرًا ما يتلقى الأشخاص المعنيُّون أيَّ تدريب منهجي يؤهلهم لإيجاد الموظفين المتميزين واختيارهم. عادةً ما تُقلِّص كليات إدارة الأعمال، خاصةً على مستوى الدراسات العليا، الموضوعات المندرجة تحت مادة إدارة الموارد البشرية في العموم، أو — في أحسن الأحوال — تركز على إدارة الموارد البشرية باعتبارها مجرد فرعٍ ثانوي من ستة مجالات وظيفية؛ إنهم نادرًا ما يُعِيرون اهتمامًا لبناء المهارات المطلوبة.

في سبيل توضيح هذه النقطة، أعمد أحيانًا إلى تشبيهها بالاستثمار. أتود أن تكون مستثمرًا ناجحًا مثل وارن بافت، على سبيل المثال؟ أنا أود ذلك أيضًا! أتحب أن تصير كذلك دون أية مهارات أو خبرات ملائمة؟ أتمنى ذلك أيضًا. لكن ذلك يبدو هدفًا مستبعدًا؛ فلكي تصبح ناجحًا في اختيار الأشخاص كنجاح وارن بافت في الاستثمار يلزمك أن تصير خبيرًا وأن تمتلك الأدوات الصحيحة.

يضع هذا الكتاب تلك الأدوات بين يديك. يعد هذا الكتاب دليلًا شاملًا للمديرين الذين يرغبون في تحسين كفاءتهم الشخصية في تعيين الموظفين وترقيتهم. تلك الكفاءة ليست فنًّا، بل مهارة بإمكانك — ويلزمك — أن تتعلمها.

(٢) أنها قرارات ذات أهمية حيوية بالنسبة إلى مؤسستك

النقطة الثانية التي أود الحديث عنها هي أن اتخاذ قرارات اختيار الموظفين تمثل أهمية حيوية لمؤسستك؛ فاختيار الرئيس التنفيذي المناسب — مثلًا — من الأهمية بمكان، وبرغم ذلك نجد أن حوالي ثلث الرؤساء التنفيذيين الذين يغادرون مواقعهم يغادرونها على إثر فصلهم أو إجبارهم على الاستقالة. ما الخطأ الذي نرتكبه؟ الأمر ذاته ينطبق على مستويات المؤسسة الأخرى. بحسب دراسة شاركت في إجرائها وتناولنا فيها بالبحث آلافًا من المسئولين التنفيذيين في شركات رائدة حول العالم، تبيَّن أن ما يقرب من ثلث المسئولين الذين شملتهم الدراسة يقعون في النصف الأدنى من منحنى الجدارة بالنسبة لنظرائهم من العاملين في شركات أخرى بنفس مجالاتهم.

هذا الأمر يعني، بعبارة أخرى، أنه حتى الشركات الكبرى لا تنجو من هذا المأزق؛ إسناد الوظائف غير المناسبة للأشخاص غير المناسبين. أمَا من مخرج لهذا المأزق؟

(٣) مؤهلاتي

قبل أن نمضي قدمًا في الكتاب، لعلك تتساءل عن مؤهلاتي. بمعنى آخر، من أنا كي أخبرك بما هو مهم بالنسبة لك؟

لقد أمضيتُ عَقدين من عمري في مجال إيجاد الأشخاص المتميزين وتنميتهم. بدأت مسيرتي في موطني الأرجنتين عندما تلقيت تدريبًا كمهندس صناعي في جامعة الأرجنتين الكاثوليكية وحللتُ في المركز الأول على فرقتي، ثم نلت ماجستير إدارة الأعمال مع مرتبة الشرف من جامعة ستانفورد. عملت في البداية بشركة ماكنزي آند كومباني في مدريد وميلان، والتحقت في عام ١٩٨٦ بشركة إيجون زندر إنترناشونال الرائدة في مجال البحث التنفيذي العالمي، واليوم أنا شريك في هذه الشركة وعضو بمجلسها التنفيذي. بالرغم من أني أعيش مع أسرتي في بوينوس أيريس، فإن دوري عالميُّ النطاق، ودائمًا ما أسافر حول العالم.

ربما تحتاج عبارة «البحث التنفيذي» إلى بعض التفصيل في هذه المرحلة. يشمل البحث التنفيذي ما يطلق عليه البعض «استقطاب الكفاءات»، وهو تعيين مرشحين خارجيين لشغل مناصب عليا في كلٍّ من المؤسسات الربحية وغير الربحية. وقد أدرتُ شخصيًّا مَهمة القيام بما يقرب من ٣٠٠ بحث كهذا، وشاركت بفاعلية في حوالي ١٥٠٠ بحث آخر. شملت عمليات البحث مناصب في أعلى المستويات الوظيفية (رؤساء مجالس الإدارة، ورؤساء الشركات، والرؤساء التنفيذيين) وصولًا إلى المديرين المبتدئين. وأديت هذا الدور لكثير من الشركات، بعضها كان يبلغ حجم إيراداتها السنوية مليارات الدولارات وبعضها كان متناهيًا في الصغر، ولعدد من الهيئات غير الحكومية، والمؤسسات، والجهات غير الربحية. كان معدل النجاح الذي أُحرزه في تعيين المرشحين الخارجيين يفوق دائمًا حاجز التسعين في المائة، وهو ما يعد نسبة عالية للغاية بالنظر إلى أن التعيينات الخارجية عادةً ما تتم في ظروف حرجة على نحو خاص.

غير أن البحث التنفيذي، في تعريفه الأوسع، يشمل أيضًا «تقييم الإدارة»، وهو عبارة عن تقييم المديرين العاملين في مؤسسة العميل. ولهذا النشاط أهمية محورية في ظروف معينة؛ ففي حالة الدمج أو الاستحواذ، مثلًا، يتوجب على الشركة أن تقرر كيفية توزيع مواردها الإدارية (وقد تصل هذه القرارات إلى حد الإبقاء على مَن والاستغناء عن مَن) أو في حال أراد رئيس تنفيذي جديد أن يقيِّم فريقه تقييمًا سريعًا ومهنيًّا يتميز بالدقة والاستقلالية، مثلما يُطلَب مني كثيرًا. بالإضافة إلى ذلك، تلعب تقييمات الإدارة دورًا مفيدًا

حين تواجه الشركة وضعًا تنافسيًّا محتملًا جديدًا أو عندما تبرز فجأةً تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية تعيد صياغة قواعد اللعبة. في جميع تلك الحالات، لا يقتصر عملي وعمل فريقي على تقييم الجدارة (القدرة الراهنة على أداء وظيفة راهنة)، بل يمتد العمل إلى تقييم إمكانية التطور لدى الأفراد، فنقدم الاستشارات المتعلقة بالترقيات، ونسند أدوارًا جديدة للأفراد، ونطرح خططًا للتطوير، إلى غير ذلك من المهامِّ التي تتعلق بمرشحين داخليين في الأساس.

كان نشاطنا الخاص بتقييم الإدارة حول العالم يجري تحت قيادتي لبعض الوقت، وعدنا مؤخرًا لعقد مقارنة بين ما أجريناه من تقييمات والأداء والتطور الفعليين للمديرين الذين خضعوا لتقييمنا، واكتشفنا مجددًا أن دقة توقعاتنا الخاصة بالأداء وإمكانية التطور على مستوى العالم ناهزت ٩٠ في المائة، بينما وجدنا أن التقييمات الداخلية في شركات بعض عملائنا لم تتجاوز دقتها ٣٠ في المائة.

لا أذكر كل ما سبق على سبيل المباهاة، ولكن لِأُبرز أمرين: أولهما هو أنني أملك خبرة واسعة في قرارات اختيار الموظفين ولديَّ معرفة وثيقة بهذه الميدان. وثانيهما هو أن الإرشادات التي تتضمنها دفَّتا هذا الكتاب تغطي سائر مراحل عمليتَي التعيين والترقية؛ من خارج نطاق الشركة وداخله.

يجدر بي أن أضيف أنني أحمل التزامًا فكريًّا قويًّا تجاه مجالي، ففي ١٩٩٤ — وعلاوةً على عملي في البحث التنفيذي — توليت مسئولية التطوير المهني للاستشاريين العاملين في شبكتنا العالمية، وأقود حاليًّا تنمية ما تملكه شركتنا من رأس مال فكري في شبكتنا المكونة من ٦٢ مكتبًا حول العالم. وخلال عَقد التسعينيات من القرن الماضي، اضْطَلَعْتُ بجهد بارز للارتقاء بمنهجية العمل المتبعة في نشاط البحث التنفيذي. وفي الآونة الأخيرة قُدت مرة أخرى جهدًا مماثلًا لتحسين ما نقدمه من عونٍ لعملائنا لتعيين أو ترقية أفضل أشخاص على مستوى العالم.

لا أبالغ إن قلت إنني قرأت آلافًا من الكتب والمقالات التي تتناول موضوع قرارات اختيار الموظفين بشكل أو بآخر، وكتبت مقالات نُشرت في مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» ومجلة «إم آي تي سلون مانجمنت ريفيو»، وأسهمتُ في تأليف فصل من فصول كتاب «مقر العمل المُدار بذكاء عاطفيٍّ»، وهو الكتاب الذي حرره كلٌّ من دانيال جولمان وكاري تشيرنيس، كذلك شاركت كلًّا من جاك ويلش في تأليف كتابه «الفوز» وجيم كوزيس في آخر طبعة من كتابه «تحدي القيادة».

وأخيرًا فإن لديَّ شغفًا بمساعدة الآخرين في تحسين ما يتخذونه من قرارات تخص التعيين والترقية. إنني أومِن بصدقٍ أن العالم سيصير أفضل كثيرًا لو طَرأ تحسُّنٌ ملموس على قرارات التعيين والترقية على جميع المستويات، بدءًا من ورشة الإنتاج وانتهاءً بمجلس الإدارة، وأُومِن أن ذلك ممكن. إنني أرى أن لديَّ من المهارات — ومن ثَمَّ الالتزام — ما يؤهلني للمساهمة في تحقيق هذا التحسُّن.

(٤) ما ستجده هنا

في أول فصلين من هذا الكتاب، سأتعمق في بيان أسباب أهمية قرارات اختيار الأشخاص المناسبين لك ولمؤسستك.

بعدَها أقدِّم في الفصل الثالث شرحًا للأسباب التي تؤدي إلى صعوبة هذه القرارات. أجَلْ، يكمن جزءٌ من المشكلة في مجموعة الكوادر المتاحة، لكن الجزء الأكبر يقع في عين المسئولين عن الاختيار. في كثير من الأحيان، يرتكب القائمون على عملية البحث خطأً أو أكثر من سلسلة أخطاء تكتيكية تجتمع كلها لتجعل من إحراز أي نجاح أملًا صعب المنال.

تتناول الفصول من الرابع إلى السادس الإجابة على تساؤلات متى وماذا وأين: متى تبدأ البحث؟ وما الذي تبحث عنه؟ وأين تبحث؟ سوف أخبرك خلال هذه الفصول — وفي أجزاء أخرى من الكتاب — كيف ومتى تستعين بمساعدة الخارج، وسوف أوضح لك لماذا يعد القرار بحصر البحث في داخل شركتك فكرة غير سديدة (في معظم الشركات على الأقل).

بطبيعة الحال، يدور الكتاب في معظمه حول كيفية اتخاذ قرارات تعيين الموظفين المتميزين: كيفية تقييمهم، وجذبهم، وتحفيزهم، ودمجهم. يختص الفصل السابع بمناقشة التفاصيل الخاصة بتقييم الموظفين. يظن الكثيرون أن هذه العملية بديهية: تحضر المرشح للوظيفة، وتُجري معه مقابلة، ثم تتصل بالجهات المرجعية الخاصة به. لكن من واقع خبرتي، فإن كل واحدة من هذه المهام أعقد مما قد تبدو عليه في بداية الأمر. لنأخذ مثالًا: كيف تتصل بجهات مرجعية في بيئة يخشى الجميع فيها من الملاحقة القانونية إذا ما كشفوا لك الحقيقة السلبية بشأن موظف سابق؟ (الجواب: تعمَّق في البحث. سأبين لك كيفية ذلك.) أينبغي السماح للموظفين ذوي الدرجات الأدنى من تلك التي يتقدم إليها المرشحون بالمشاركة في تقييمهم؟ (الجواب: كقاعدة عامة، لا.)

وربما قد اكتشفت بنفسك أن إيجاد الشخص المناسب ليس كافيًا، فعليك أن تنجح في استقطابه، مقدمًا له الحوافز المناسبة، ثم دمجه في محيطه المؤسسي الجديد. بالرغم مما شهدناه مؤخرًا من إنتاج غزير للكتب والمقالات التي تتناول مسألة الدمج، فإن كثيرًا من الشركات لا تزال تتوقع خطأً أن يتحمل المرشح وحدَه مسئولية النجاح أو الإخفاق في وظيفته الجديدة.

في الفصل الأخير أعود مجددًا لأناقش أسباب أهمية هذه القرارات. إنني أعتقد أن المؤسسات ذات الأداء المتفوق لا تكتفي بنجاحها في توظيف الأكْفاء وإدرار الأرباح على مالكيها، بل تسعى للارتقاء بمجتمعنا؛ فالشركة العظيمة الغنية بالموظفين المتميزين ترفع من مستوى معيشتنا، وتُعلي من تطلعاتنا، وتوسع من آفاق رؤيتنا، وتمنحنا أملًا في المستقبل.

الفصل الأول

الاختيار السليم للموظفين: أحد مواردك المهمة

عندما انتصف عام ١٩٨٦، كنت على موعد لحضور مقابلة غاية في الأهمية بمدينة زيورخ. خلال الأيام الأربعة التي سبقت هذه المقابلة، توقفت في كلٍّ من لندن وباريس وكوبنهاجن وبروكسل؛ حيث أجريت في كلٍّ من هذه العواصم مقابلات مع استشاريين بشركة البحث التنفيذي الدولية، إيجون زندر إنترناشونال، عقدت خلالها محادثات قاربت الثلاثين تضمنت جلسات مع مجموعة كبيرة من شركائها علاوة على جميع أعضاء هيئتها التنفيذية.

لكن عندما وصلت إلى مدينة زيورخ كان من المقرر أن ألتقي بإيجون زندر نفسه — مؤسس الشركة، ورئيس مجلس إدارتها حينئذٍ. أقل ما يقال في وصف حالتي حينَها هو أنني كنت متوترًا. (بإمكاني أن أتذكر بعضًا من هذا التوتر القديم إلى يومنا هذا.) كنت على وعي تامٍّ بمكانة الرجل الماثل أمامي الذي دشن — بعد تخرُّجه في كلية هارفارد لإدارة الأعمال في العام الذي وُلدت فيه — مسيرة البحث التنفيذي في أوروبا عام ١٩٥٩، وأنشأ شركته الخاصة في ١٩٦٤ التي ما لبثت أن امتد نطاقها دوليًّا. لقد كان، ببساطة، أسطورة.

أستحيي الآنَ من الاعتراف بأنني لا أذكر كثيرًا من أسئلته لي ذلك اليوم، لكنني، ولسبب ما، أذكر جيدًا بعضًا من أسئلتي له، وأذكر على وجه الخصوص سؤالًا وجهتُه إليه كان مفاده: بِناءً على خبرتك التي تربو على ٢٥ عامًا في مجال البحث التنفيذي أمضيتَها في مقابلة عملاء ناجحين ومرشحين لمناصب عليا، ما السر وراء نجاح المرء؟

أعتقد أنني توقعت عندئذٍ أن يجيبني بنظرية مستفيضة عن النجاح؛ فقد كان في ذاته رجلًا فائق النجاح، وأدركت بالفعل أنه رجل ذو قناعات راسخة ونزاهة بالغة. فبِمَ أجاب هذا الرجل العظيم على سؤالي؟

«الحظ!»

أعترف أنني ذُهلت؛ الحظ؟! استأنف الإجابة قائلًا:

> جميع الناجحين الذين قابلتهم كانوا على قدر عالٍ من الذكاء والعمل الجادِّ لا شك، ويؤمنون بضرورة الإعداد، ويجيدون التواصل مع الآخرين. لكنك لو طلبت مني أن أحدد أهم سبب وراء نجاحهم، فإنني لَأومِن أنه الحظ. لقد كانوا محظوظين بالنشأة في عائلات ودول معينة والتمتع ببعض الملَكات المميزة والالتحاق بمدارس جيدة وتلقِّي تعليم لائق والعمل في شركات محترمة والتمتع بالصحة والحصول على فرص للترقي؛ لذا فإنني أقول جوابًا على سؤالك إن السبب الأول وراء نجاح الفرد هو الحظ.

لو كنت أسرع بديهةً (وربما أشد جرأةً) لكنت استجمعت شتات نفسي وطلبت منه أن يخبرني بالسبب الثاني، لكن اللحظة انقضت وانتقلنا للحديث عن مسائل أخرى.

منذ ذلك اللقاء البعيد، تسنَّى لي مرارًا أن أعاود التفكير في سؤالي وجواب زندر، وكثيرًا ما أقررت له بالحكمة؛ فمن المؤكد أن الحظ لعب دورًا في المسيرة المهنية للكثيرين، بما فيهم أنا. لكنني حاولت أن أجد إجابات أكثر منهجية تساعد على اتخاذ خطوة ما. (من الجلي أن نصح شخصٍ بأن يكون محظوظًا ليس كافيًا.) لذلك كلما التقيت بمرشحين مناسبين خلال مهمة بحث، أو قابلت عملاءَ مثيرين للإعجاب، أو عقدت مناقشات مع مسئولين تنفيذيين يرغبون في اختيار طريق مهني جديد، أو حاضرت طلاب كلية هارفارد لإدارة الأعمال، أو تطلَّعت إلى أبنائي — لم أكُفَّ عن طرح تساؤلي: ما هو التفسير الدقيق للنجاح المهني الساحق؟

مضى على ذلك اللقاء الأول مع إيجون زندر ما يزيد على عشرين عامًا، أجريت خلالَها ما يقرب من ٢٠٠٠٠ مقابلة شخصية (بمعدل ألف مقابلة سنويًّا أو أربع مقابلات يوميًّا على مدار عملي كاستشاري للبحث التنفيذي). بالإضافة إلى ذلك، طُفت حول العالم إما لتنفيذ تكاليف من عملاء، أو لتدريب زملاء لي، أو لحضور اجتماعات لجنتنا التنفيذية أو لشركائنا، أو لإلقاء محاضرات. وأجريت خلال هذه الرحلات آلافًا من المحادثات الشخصية العميقة والمؤثرة مع مديرين ومسئولين تنفيذيين، ناقشتُ معهم خلالها مسيرتهم المهنية وحياتهم وأمجادهم ومآسيهم.

كنت شاهدًا على نجاحات عظيمة، وعلى آلام مأساوية، وأبهرتني نماذج مبهرة لإدارة الحياة الوظيفية والشخصية، وآلمتني قصص لنوابغ قتلوا أنفسهم، حرفيًّا.

أُقر أن الأمر صار هَوَسًا بالنسبة لي. لماذا ينجح أشخاص بعينهم، ويُخفق الباقون؟ أظن أن لديَّ جوابًا.

(١) معادلة النجاح

أولًا: أنا — وكما أشرت سابقًا — لا أخالف زندر في نقطة الحظ؛ فالحظ يمكن أن يلعب دورًا بكافة الأشكال التي عدَّدها وغيرها، وفي الحالات القصوى يمكن أن يضع الحظ السيئ نهايةً لمسيرتك المهنية، بالموت أو بغيره من المآسي.

غير أني أعتقد أن معادلة النجاح المهني تضم أربعة عوامل أخرى على الأقل، وهي:

(١) التكوين الجيني.
(٢) التطور.
(٣) القرارات المتعلقة بالمسار المهني.
(٤) قرارات اختيار الأشخاص.

لديَّ قناعة بأن هذه العوامل تعزز ويعتمد بعضها على بعض، محدثةً أثرًا مضاعفًا. أعتقد كذلك أن أغلب هذه العوامل تختلف أهميتها باختلاف مراحل حياتنا، باستثناء الوراثة الجينية بالطبع، فهي — كحظك — تحتفظ بذات القدر من التأثير من المولد إلى الوفاة. للتطور أهميته على مدى حياتك، لكن محوريته تبرز بوضوح في مراحل حياتك المبكرة، أما قرارات المسار المهني فتزداد أهميتها ببلوغنا أوائل العشرينيات، وأخيرًا — وليس آخرًا — تتضح ضرورة ما أطلق عليه قرارات اختيار الأشخاص.

سأخبرك أولًا بخلاصة الأمر: إنني مقتنع اقتناعًا مطلقًا أنه بمجرد الانتهاء من التعليم النظامي واستهلال الحياة المهنية، يصبح لقرارات اختيار الأشخاص وحدَها الإسهام الأهم في نجاحك المهني.

ولنتناول الآن كلًّا من هذه العناصر بمزيد من التفصيل:

التكوين الجيني: يلعب التكوين الجيني دورًا كبيرًا ومستمرًّا. يقدِّم تكوينك الجيني تفسيرًا لما تجده (مثلًا) من سهولة في تعلُّم بعض الأشياء وصعوبة في تعلُّم بعضها الآخر. وكما توصد جيناتك بعضَ الأبواب أمامَك فإنها تفتح أخرى على مِصْراعَيْها. لكن هذا لا يعني أنها معامل ثابت تمامًا؛ كان يُفترض حتى وقت قريب أن التكوين الجيني

معامل ثابت في معادلة النجاح، إلا أن الأبحاث الحالية تُظهر أن ما يرثه الإنسان من جينات وراثية يمكن أن يطرأ عليه تغير؛ ففي كتابه «الطبع والتطبع»، يُثبت مات ريدلي أن ما تمر به من خبرات يومية يساهم جزئيًّا في تحديد نوعية الجينات الفاعلة، وهو ما يحدد بدوره نوعية البروتينات التي يبنيها جسمك، ويشكل المشابك العصبية الواصلة بين خلايا دماغك ويعيد تشكيلها.[1] لذا يبدو أن كلا طرَفَي السِّجال الدائر حول الطبع في مقابل التطبع على حق.

التطور: التطور، الذي أطلقه اختصارًا على التعلم النظامي وغير النظامي على مدار حياة الفرد، يمكن أن يكون قوة دافعة إلى النجاح المهني. تتوقف قدرتك على التعلم بشكل جزئي على ما اتخذته من خيارات مهنية: ما نوعية الفُرص التي تلوح لك في مكان عملك لتتعلم؟ هل تلقى أمورًا جديدة باستمرار؟

إننا في غنًى عن القول إن ما تقوم به من استثمار رشيد في الوقت والجهد لتنمية ذاتك مهنيًّا يمكن أن يحقق تحسُّنًا بالغًا في مستوى جدارتك؛ ومن ثم زيادة فرص نجاحك؛ فإن أفضل تجارِب التطور يمكن أن تحرز تأثيرًا هائلًا.

لكن هذا لا يعني أن إمكانية تطورك غير مقيدة بقيود واضحة، فكما أشرنا سلفًا تعتمد قدرتك على التعلم بشكل جزئي على تكوينك الجيني، كما أنه يؤسفني كثيرًا أن أقول إن هذه القدرة تضعُف مع تقدُّم العمر.[2] أجَلْ، يمكنك أن تعلِّم كلبًا عجوزًا حيلًا جديدة، لكن الأمر يستغرق وقتًا أطول، وربما لا ينجح الكلب في حفظ الحيلة كاملةً؛ لذلك فإنه مع مرور السنوات تلحق تغيرات دقيقة بتكاليف التدريب ومنافعه.

سأدع صديقي لايل سبنسر يلخص لكم إمكانية التطور بأسلوبه الوجيز (سبنسر مرجعية دولية في الانتقاء والتطور): «بإمكانك أن تدرب ديكًا روميًّا على تسلُّق الأشجار، لكني أُفضِّل أن أستعين بسنجاب.»

الخيارات المهنية: لا يمكننا أن نستهين بأثر الخيارات المهنية على النجاح الشخصي، فعلى مدار حياتي المهنية، كانت تدهشني التباينات الشاسعة بين الإنجازات المهنية التي أحرزها أفراد تشابهت مَلَكاتهم عند بدء كلٍّ منهم مسيرته المهنية، لكن اختلفت خياراتهم لبيئة العمل. سأضرب لكم مثالًا: لي زملاء من الدراسة الجامعية كانوا على قدر كبير من الذكاء والبراعة لكنهم أخطئوا بالعمل في مؤسسات تفتقد المهنية أو تعاني من البيروقراطية الصِّرفة. واليوم، هؤلاء الزملاء، من الناحية المهنية، متخلفون عن أقرانهم الذين يضاهونهم في الملَكات، لكنهم سلكوا مسارات مهنية أفضل والتقَوْا أصحاب أعمال

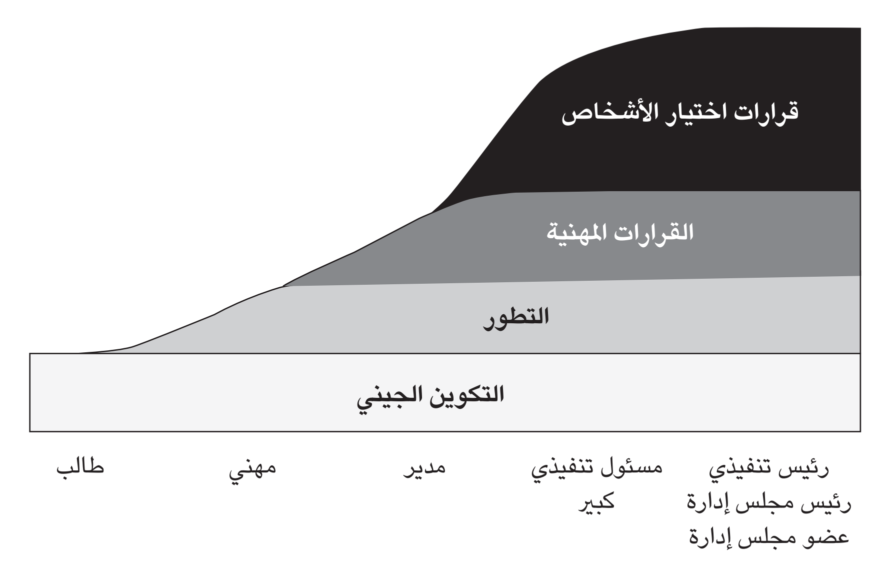
أكثر تنورًا؛ لذا يمكننا أن نشير ببساطة إلى أن الخيارات المهنية الموفقة تضاعف ثمار جهودك الشخصية للتطور؛ ومن ثم تقف كعامل رئيس في إحراز النجاح المهني البارز.

تذكر مونيكا هيجنز، الأستاذ بجامعة هارفارد، في كتابها «بصمات مهنية: إعداد القادة داخل كل مجال» كيف أسس العاملون في شركة باكستر صناعة التكنولوجيا الحيوية في الولايات المتحدة.[3] بِناءً على دراستها التي شملت ٣٠٠ شركة متخصصة في التكنولوجيا الحيوية و٣٢٠٠ مسئول تنفيذي في المجال ذاته، خلصت هيجنز إلى أن معامل باكستر كانت الشركة الوحيدة التي قدمت تربة خصبة لعدد مذهل من الشركات الفرعية والشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الحيوية. شهدت صناعات أخرى الظاهرة ذاتها — وهي تولي شركة واحدة إفراز القادة عبر قطاع كامل — كما حدث في حالتَي شركتَي هوليت باكارد وأبل في صناعة المعَدات الحاسوبية ذات التكنولوجيا العالية، وشركة فيرتشايلد في مجال إنتاج أشباه الموَصِّلات. لذا يتضح أن العمل في بيئة تحضُّ على الابتكار أفضل من النجاح المهني الطويل المدى في بيئة راكدة.

قرارات اختيار الأشخاص: تبرز أهمية قرارات اختيار الأشخاص بالنسبة لأغلبنا في مرحلة ما من عشرينيات العمر. على صعيد حياتنا الشخصية، نكوِّن صداقات تدوم العمر كله، في الكلية، وفي الدراسات العليا، وفي الكنيسة، وفي محيطنا السكني، ونلقى شركاء حياتنا ونقترن بهم. وعلى صعيد مكان العمل، نبدأ في اتخاذ قرارات تتعلق بالأشخاص، كالزملاء، والعملاء، والموردين.

بمجرد تولِّيك منصبك كمدير، تبدأ في العمل عبر آخرين؛ ومن ثَمَّ تصبح قراراتك المتعلقة بالأشخاص ذات أهمية بالنسبة لأداء الوحدة التي تتولاها، ومع ازدياد حجم مسئولياتك — من إدارة متجر وصولًا إلى قيادة سفينة — تتضاعف المجازفات؛ ذلك لأن وسيلتك الوحيدة لممارسة سلطتك تكمن في الفريق الذي شكَّلته، ومع ارتقائك في المناصب من مدير إلى مسئول تنفيذي كبير وانتهاءً برئيس الشركة التنفيذي أو رئيس مجلس إدارتها، تبرز قرارات اختيار الأشخاص باعتبارها أصعب تحدياتك وألمع فرصك.

سأعيد عليك الآن خلاصة القضية: بعد عشرين عامًا من الممارسة والبحث والتأمُّل، بات لديَّ اعتقاد راسخ بأن لقرارات اختيار الأشخاص وحدَها الإسهام الأقوى في النجاح المهني، كما هو موضح في الشكل ١-١. لاحظ أيضًا أن مع امتداد مسيرتك المهنية وارتقائك للسلم المؤسسي، تزداد أهمية هذه النوعية من القرارات، سواءٌ أكان ذلك مطلقًا أم مقارنةً بجميع ما سواها من عوامل.



شكل ١-١: التأثير على النجاح المهني.

(٢) كيف تنال تكريمًا من كلية هارفارد لإدارة الأعمال

دعنا نُلْقِ نظرة على مثال فعليٍّ لمعادلة النجاح تلك. لا أعتقد أن إيجون زندر سيمانع أن ندقق النظر في مسيرته المهنية في ضوء هذه المعادلة، حتى لو انتهى بي الأمر إلى القول إن هذه المسيرة تضمنت ما هو أعقد من مجرد الحظ.[4]

حاز زندر عام ٢٠٠٢ جائزة الإنجاز لخريجي كلية هارفارد لإدارة الأعمال، التي تُعدُّ واحدةً من أهم جوائزها التكريمية. ومنذ تاريخ تدشينها في عام ١٩٦٨، لم تُمنَح هذه الجائزة إلا لعدد قليل جدًّا من الخريجين المرموقين (خريج أو اثنين سنويًّا) الذين التزموا على مدار حياتهم المهنية «بتقديم إسهامات بارزة في شركاتهم ومجتمعاتهم والحفاظ في الوقت ذاته على أعلى المعايير والقيم في كل ما ينجزون.» وحسب ما عبر عنه عميد الكلية آنذاك، كيم كلارك، فإن حائزي هذه الجائزة «يمثلون صفوة الخريجين [في الكلية]. إن

هؤلاء الخريجين، باعتبارهم نماذج مثالية يجدر الاقتداء بها، يلهمون كلَّ مَن تطمح نفسه إلى ترك بصمة في كلٍّ من العمل والمجتمع.»[5]

كيف حقق إيجون زندر هذا النجاح على وجه الدقة؟ أحسب أنك لو طالعت الشواهد فسوف تستنتج أن التكوين الجيني لعب دوره؛ فزندر يتمتع بحسن الحظ الجيني بكونه فارعَ الطول، وحسَنَ المظهر، وطَلْق اللسان، وفائق الذكاء بالمعنى التقليدي لمستوى الذكاء. (عند خوض رهانات الحياة، لا تستهِنْ أبدًا بأهمية الحضور الجسدي الطاغي!) بالإضافة إلى ذلك، يُعد زندر في الوقت نفسه — في حدود خبرتي الشخصية به على الأقل — أستاذًا من أساتذة ما نشير إليه غالبًا باسم «الذكاء العاطفي». (سأفرد لهذا المفهوم عرضًا مفصلًا في الفصل الخامس.) ربما نتجادل بشأن أيٍّ من هذه السمات هي نتاج التكوين الجيني إلى حد كبير (ورأيي أنها كثيرة)، إلا أن زندر على قدر كبير من الوعي بالذات، ويتميز بالنزاهة، ويتمتع بدرجة مدهشة من الالتزام وحس المبادرة والتفاؤل. لقد وُلد زندر ليكون قائدًا، بكل ما يصاحب ذلك من تبعات جينية، كما أنه خبير في التحفيز الوجداني،[6] كما أشار إلى ذلك جيم كوزيس في كتابه «تحدي القيادة». ليس لديَّ أدنى شك في أن زندر يتمتع بتكوين جيني متميز.

علاوة على ما سبق، وتعزيزًا لما وهبه الله من ملكات، فإن زندر اجتهد طوال حياته فعليًّا لتطوير ذاته؛ فبرغم أنه توَّج تعليمه النظامي بحصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، فإنه لم يكُفَّ قَطُّ عن التعلم؛ فهو يتعلم من جميع أنواع الشخصيات والمواقف بفضل نَهَمه لقراءة الكتب وفطنته في قراءة الأشخاص.

يتعلق التطور كذلك بإيجاد وسائل لتفعيل ما تعلمته وتطبيقه — لمصلحتك ولمصلحة مؤسستك. عمل زندر بجد — ستة أيام طويلة أسبوعيًّا دائمًا — وكان يُعِدُّ نفسه بإتقان مذهل لكل ما يزدحم به جدوله سواءً أكان فعالية سيشهدها، أم اجتماعًا سيحضره، أم كلمة سيلقيها. ربما تجدر بي الإشارة هنا إلى سابقة شخصية. كان زندر قبل إلقاء خطاباته يتدرب لساعات طوال أمام مرآة ويسجل أداءه على شريط كاسيت ويضع له حدًّا زمنيًّا. أذكر أني سألته مرةً عن الوقت الفعلي الذي يحتاجه لإلقاء كلمته خلال إحدى الجلسات التعريفية لواحد من الاستشاريين الجدد. كان الوقت المخصص له في الجدول ساعة واحدة، لكن ربما كان بحاجة إلى أكثر أو أقل قليلًا. نظر إليَّ زندر متعجبًا وأجابني: «أمامي ساعة واحدة؛ لذا فسوف تكون ساعة واحدة.» وكانت بالفعل ساعة واحدة، لا ٥٩ دقيقة، ولا ٦١ دقيقة — كانت ٦٠ دقيقة بالضبط.

دعنا نتفق أن كلًّا من التكوين الجيني والتطور الشخصي وضعا زندر على الطريق وساعداه على البقاء عليه، ولعلِّي أزعم أن خياراته المهنية مكَّنته من الارتقاء عبر منحنى النجاح، حين قرر بدايةً العدولَ عن دراسة القانون إلى إدارة الأعمال، وثانيًا حين انتقل من مجال الدعاية إلى مِضْمار البحث التنفيذي. لقد قام زندر في الواقع بجلب هذه المهنة إلى أوروبا، مطلِقًا شركته برؤية متميزة تجمع بين منهج استشاري مبتكر ودرجة دقيقة من الاحترافية.

بإمكانك أيضًا أن تشير إلى أن قرارات زندر اللاحقة فيما يخص العمل كانت أيضًا بمنزلة «خيارات متعلقة بالمسيرة المهنية»، بما في ذلك قراره بعدم طرح أسهمه للجمهور إلى جانب إيجاد نمط فريد من الشراكة المتكافئة، والتعاون، ونظام الأجور. لقد أوجز زندر هذا المنهج، الذي لا يزال مَثار حسد كثير من شركات الخدمات المهنية عالميًّا، وذلك في مقال منشور له في مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» بعنوان «طريقة أبسط لدفع الأجور».[7]

أجَلْ، كل ما سبق كان خيارات مهنية حكيمة (بل بارعة)، غير أن أهم العوامل التي أسهمت في نجاح زندر الشخصي (ولعلك تخَمِّن إلامَ أرمي) هي قدرته على اتخاذ قرارات صائبة عند اختيار الأشخاص؛ لقد بنى زندر، ببساطة، شركة عظيمة من خلال مشاركته شخصيًّا في تعيين كل استشاري للشركة في جميع أنحاء العالم على مَدار عمله كامل الدوام الذي دام ٣٦ عامًا في شركته التي أسسها. ولهذا السبب تواجدت في زيورخ في ذلك اليوم المحطم لأعصاب من عام ١٩٨٦. كان زندر يتخذ قرار اختيار أشخاص، وبالنسبة له كان ذلك أهم شيء على الإطلاق.

كنت القاعدةَ، لا الاستثناء؛ فلم يكن زندر يسمح في الحقيقة بأية استثناءات بشأن دورة المقابلات الإجبارية التي يُجريها عدة أشخاص في عدة دول للمرشحين. وحتى يومِنا هذا، تشترط الشركة أن يُجري عشرات الزملاء من عدة مكاتب مختلفة — بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة — مقابلات مع جميع المرشحين لمنصب الاستشاري؛ وذلك لضمان وفائهم بالمعايير العالمية الصارمة للشركة وانسجامهم ثقافيًّا مع محيطهم.[8]

باختصار، أجَلْ، كان زندر رجلًا محظوظًا، أوفر حظًّا من كثيرين. وامتد حظه ليطول إرثه الجيني، لكنه أضاف إلى حظه وجيناته من خلال التطور والاجتهاد. لقد اتخذ خيارات عظيمة بشأن مساره المهني (بل نجح في استحداث مساره المهنيِّ الخاص، وهو إنجاز رائع لو تسنَّى لك). لكن الأهم أنه جعل من نفسه خبيرًا في اتخاذ قرارات صائبة لاختيار الأشخاص.

لاحظ صيغة المبني للمعلوم: جعل من نفسه خبيرًا. كيف اتخذ قرارات صائبة لاختيار الأشخاص؟ لقد حقق ذلك جزئيًّا بابتكار نظام يعتمد على ذكاء وخبرة العديد من ألمع الأشخاص في مؤسسته. أجَلْ، نَعِمَ زندر بمواهب فطرية فيما يخص التعامل مع الناس، لكن صاحَب ذلك أساليب للارتقاء بهذه المواهب.

إن اتخاذ قرارات صائبة لاختيار الأشخاص حرفة يمكن تعليمها وتعلُّمها.

(٣) ما هي سمات المديرين الناجحين

دعنا نُلْقِ نظرة أكثر عمقًا على كيفية تعريف النجاح الفردي.

برأيي، يعد التحليل المقدَّم من باحثي مركز القيادة الخلاقة بمدينة جرينزبورو بولاية كارولاينا الشمالية واحدًا من أفضل التحليلات المعنية بالنجاح الفردي.[9] بعد أن قام الباحثون بتحليل مئات الحالات الخاصة باختيار أشخاص لشغل مناصب تنفيذية استنتجوا أن المسئولين التنفيذيين يُعتبرون ناجحين إذا: (١) قدموا أداءً مؤسسيًّا قويًّا و(٢) أقاموا علاقات حسنة، لا سيما مع مرءوسيهم.

وبِناءً على هذا التعريف، على الأقل، يمثل الأداء المؤسسي القوي (وهو محور حديثنا في الفصل القادم) مكونًا ضروريًّا من مكونات النجاح الشخصي. لكن من أين ينبع هذا الأداء المؤسسي القوي؟ إنه ينبع من أفراد المؤسسة القادرين على اتخاذ قرارات صائبة بشأن اختيار الأشخاص، بحيث يختارون شخصًا مثاليًّا في كل قرار. أجل، للاستراتيجية وزن لا يُستهان به، والمنتجات والخدمات المميزة من الأهمية بمكان، والإيداعات النقدية في البنك مصدر مهم للقوة، لكن وراء كل مورد من هذه الموارد — وراء إيجادها وتوظيفها — أشخاص متميزون.

ما الأشياء الأخرى التي تصنع قائدًا عظيمًا ونجاحًا شخصيًّا على مستوى المسار المهني التي بوسعنا أن نتعلمها من أدبيات الإدارة؟ لقد قدم كلٌّ من ماركس باكينجهام وكورت كوفمان ملخصًا لواحدة من أبرز الدراسات المتعلقة بالمديرين الناجحين في كتابهما «أولًا: حطِّم جميع القواعد». قامت هذه الدراسة على مقابلات متعمقة أجرتها منظمة جالوب مع أكثر من ٨٠٠٠٠ مدير فيما يزيد على ٤٠٠ شركة؛ لتصير بذلك واحدة من أضخم الدراسات من نوعها. من بين أبرز النتائج التي خلص إليها هذا الكتاب أنه — خلافًا لآرائنا الشخصية عن ذواتنا — جميعنا محدودو الإمكانيات.[10]

ما الامتداد المنطقي لهذه الرؤية؟ أزعم أنك لو لم تتمكَّن من الاعتماد على التطور الشخصي وحدَه، فعليك أن تُعيِّن وتُرقِّي أشخاصًا لديهم المواصفات المطلوبة. يتعين عليك أولًا تعيين أفضل الموظفين، وضمان إمكانية نموهم وتطورهم في مواقعهم، ثم مساعدتهم على تحقيق ذلك.

أَتْبَعَ ماركس باكينجهام كتابَه الأول بكتاب ثانٍ بعنوان «الشيء الوحيد الذي تلزمك معرفته ... عن الإدارة المثالية، والقيادة المثالية، والنجاح الفردي المستدام». في هذا الكتاب، يناقش ماركس المهارات الأربع التي يجب عليك إجادتها لتصير مديرًا ناجحًا. بدأ باكينجهام كتابه بالتأكيد على ضرورة بدء المديرين باختيار الأشخاص المتميزين.[11]

بعد الحديث عن المهارات الأربع الأساسية اللازمة للإدارة «الجيدة»، انتقل باكينجهام لتعريف الشيء الوحيد الذي تلزمك معرفته عن الإدارة «المثالية». ما الشيء الذي يأتي على رأس ضروريات الإدارة المثالية؟ على حد تعبير باكينجهام، «اكتَشِف الجانب المتميز في كل شخص واستفِد منه الاستفادة القصوى.» بعبارة أخرى، عيِّن الأشخاص المتميزين ثم ضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. هذان نوعان أساسيان من قرارات اختيار الأشخاص.

آخر توصيات باكينجهام في كتابه تتصل بالشيء الوحيد الذي تلزمك معرفته عن النجاح الفردي المستدام، ويقول فيها: «اكتشف ما لا تهوَى فعله، وكُفَّ عنه.» حسنًا، لكي تكف عن فعل ما لا تهوَى، عليك أن تفوِّض غيرك لتنفيذه؛ مما يعني أن عليك إحاطة نفسك بأشخاص أكْفاء. ولنفترض أنك أحببت ما تفعل، لكن مع مرور السنين أصابك الملل، فكيف تنتقل إلى وظيفة أو منصب أفضل؟ مرة أخرى، عليك أن تخلِّف أشخاصًا أكْفاء وراءك لكي يتسنَّى لك ترك مكانك إلى منصب أو وظيفة أفضل. في كثير من الأحوال، يكون إيجاد الخلفاء الأكْفاء شرطًا أساسيًّا للترقية. لهذا السبب أيضًا تحتاج إلى أن تُجيد تعيين أفضل أشخاص وترقيتهم.

(٤) تجاوز إطار البديهيات

إذن تحتل قرارات اختيار الموظفين المتميزين مكانة في غاية الأهمية داخل الهياكل الوظيفية الكبيرة وذات الرؤى التقليدية، لكن حتى في الشركات التي يدير فيها المهنيون عددًا محدودًا جدًّا من الموظفين (كما كان الحال معي دائمًا)، يمكن لقرارات اختيار الموظفين المتميزين أن تؤثر في الفاعلية الشخصية تأثيرًا مذهلًا.

بعد حوالي عام من التحاقي بشركة إيجون زندر إنترناشونال، بدأت في البحث عن مساعد جديد، وقررت أنه بما أنني استشاري بحث تنفيذي فمن غير المنطقي أن أتعاقد مع وكالة لتوظيف المساعدين التنفيذيين. قررت أن أقوم أنا بهذه الْمَهمة.

كانت الخطوة الأولى أن جلست وفكرت فيما أحتاجه حقًّا بدلًا من مجرد افتراض أنني بحاجة إلى شخص يشبه من كان يتولى هذا المنصب سلفًا. بالإضافة إلى ذلك، تناقشت مع بعض الزملاء ذوي الخبرة حول سمات المساعد المثالي، وعدَّلت تفكيري بِناءً على هذه المعطيات. لم يكن نموذج إيجون زندر الذي عيَّن مساعدته الرائعة بريجيت جينتش حين أسس شركته منذ ٤٣ عامًا ولا يزال يعمل معها إلى اليوم — يفارق ذهني.

لذلك أجريت بحثًا عن مساعدي الجديد وكأنني في تكليف من أهم عملائي. لم أحصر بحثي في أولئك الذين يبحثون عن وظيفة، بل درست أفضل الشركات والمناصب المستهدفة، وانتهيت إلى ما يقرب من ٤٠ مرشحًا محتملًا، لم يكن أحدهم يسعى إلى تغيير وظيفته. أجريت مقابلات معهم بنفسي، وحصلت على جهات مرجعية لأفضل هؤلاء المرشحين من أشخاص محل ثقتي. انتابتني الهواجس بشأن قراري النهائي؛ إذ لم أُرِدْ أن يكون مجانبًا للصواب، لا من أجل مصلحتي فقط؛ بل لأجل ذلك الشخص الذي سأعكر صفو حياته بقراري إلى هذا الحد الملموس.

نتيجةً لهذه العملية، وقع اختياري على جوانا إيدِن، والتي كانت مساعدة متميزة على مدار التسعة عشر عامًا السابقة، وصارت مكسبًا حقيقيًّا للشركة. حققت جوانا تحسُّنًا هائلًا في إنتاجيتي وجودة حياتي، وصارت في الحين ذاته شريكًا مهنيًّا مهمًّا وصديقةً رائعةً.

ولذا يرجع الفضل إلى جوانا في تذكيري أنه يتوجب عليَّ التركيز بانضباط شديد على القرارات المهمة المتعلقة باختيار أشخاص، في كل يوم من أيام العمل على مدار حياتي، بالمعنى الحرفي للعبارة. لم يقتصر ذلك على التعيينات الخارجية بل امتد إلى استغلال الموارد داخليًّا. فعلى سبيل المثال، متى لزم الأمر إمداد إحدى فرقنا الداخلية بأفراد — وهي في كثيرٍ من الحالات تكون ارتباطات قصيرة المدى، تدوم بدوام فترة المشروع فقط — كنت أحاول أن أفكر بإمعان شديد فيما يستدعيه المشروع من مهارات وأوجُه تكامُل، وأن أفحص خياراتي المتاحة، وأن أقابل الجهات المرجعية وأتحقق من خلالهم من المعلومات المقدمة على نحو مفصل.

كنت أتبع النهج ذاته عند تقييم الشركاء الخارجيين، كالمؤسسات التدريبية. وبصراحة شديدة، عند اختيار العملاء الذين نعمل لصالحهم.

الطريقة عينها كنت أمارسها في جوانب حياتي غير المهنية كذلك؛ فقد حاولت أن أنتقي مربيات الأطفال، والبُستَانيين بنفس القدر من المنهجية. (أي قرارات اختيار أشخاص تفُوق قرار اختيار المربية أهميةً؟!) وفي حالة طلب مني الآخرون المساعدة، فإني أقدم لهم يدَ العون لتطبيق المنهج نفسه في حياتهم الخاصة. لقد أمضت صديقة لي ما يقرب من عَقد كامل في ألمٍ وهَمٍّ بلا داعٍ بسبب تلقِّيها رعاية طبية رديئة — تشخيص غير دقيق ومن ثَمَّ علاج غير ملائم — فساعدتُها على اختيار الطبيب «المناسب» ذي المهارات المناسبة، وهي الآن في طريقها إلى التعافي.

يروقني الاعتقاد بأني أجيد ذلك، لكن الحق أنني ببساطة قد تعلمت هذه المهارة عبر السنوات. أنت أيضًا بإمكانك تعلُّمها.

(٥) انسَ الخرافة: بإمكانك أن «تتعلم» هذه المهارات

«كل شيء يكمن هنا.»

لطالما سمعت هذه العبارة مرارًا وتكرارًا على مدار حياتي المهنية، ولعلك سمعتها أنت أيضًا. غالبًا ما تتضمن هذه العبارة شخصًا معجبًا بذاته يشير ناحية قلبه بينما يتحدث عن قرارات اختيار الأشخاص. والمعنى الضمني وراء ذلك بالطبع هو أن القرارات الصائبة بشأن اختيار الأشخاص المتميزين تُبنى على الحاسة السادسة.

يعتقد الكثيرون أن القدرة على تحديد أهلية مرشح لشغل وظيفة ما هي إلا فن: نتاج غريزة، أو حَدْس، أو إحساس فطري؛ شيء تعجز عن تفسيره تفسيرًا واضحًا؛ وملَكة لا يمتلكها سوى بعض الأشخاص، فيما يظل الباقون متخبطين. من الغريب أن كثيرين ممن لا يمتلكون أي سبب واضح لتصديق حسهم الفطري لا يزالون يصدقونه؛ بمعنى أنهم يعتقدون أنه عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات لاختيار أشخاص فإنهم خبراء بالفطرة. تحضرني دراسة استطلاعية أوضحت أن ٦٥ في المائة من جميع سائقي الولايات المتحدة أشاروا إلى امتلاكهم مهارات تفُوق المستوى المتوسط.[12] بل الأسوأ ما كشفت عنه دراسات شملت عدة مئات من المهندسين العاملين في شركتين معتمدتين على التكنولوجيا الحديثة؛ إذ كشفت أن ٣٢ في المائة من المهندسين في إحداهما و٤٢ في المائة من المهندسين في الأخرى صنفوا أداءهم ضمن فئة الخمسة في المائة الأعلى أداءً![13] هذا ما يطلق عليه «تحيز التفاؤل» أو «التفاؤل غير الواقعي».

فضلًا عن استحالة ذلك رياضيًّا (لا يمكن أن يقع ٤ من بين ١٠ مهندسين في فئة الخمسة في المائة الأعلى أداءً)، فإن مثل هذا التفكير تشوبه ثلاثة أخطاء، أولها ذلك التصور بأننا نُجيد التقييم. (فنحن لا نجيده. على سبيل المثال، ما يعتقده الأشخاص حول قدرتهم على كشف كذب الآخرين لا يتطابق مع أدائهم إلا بنسبة ٠٫٠٤.)[14] ثانيًا ذلك التصور بأن الأمر غريزي (وهو ليس كذلك). ثالثًا: ذلك التصور أن لا حاجة بك إلى العمل على هذه المَلَكة، فإما أن تكون متمتعًا بها أو مفتقرًا إليها (في الواقع، عليك أن تعمل عليها).

لنتعمق أكثر في هذه النقطة.

(٦) خبراء مذهلون!

لكن تمهل دقيقة (ربما يتبادر ذلك إلى ذهنك)، ألا يوجد أشخاص ممن «يجيدون حقًّا» اتخاذ قرارات اختيار الأشخاص؟ ألا يوجد خبراء في هذا المجال؟

أجَلْ، يبرع البعض بالفعل في تقييم الأشخاص، ولا غَرْو أن بعضهم عاملون في شركات البحث التنفيذي، ومثال ذلك شركتنا (ولديَّ يقين أن شركات البحث الأخرى ستشير إلى بيانات مشابهة). خلال دراسة حديثة لتقييم المرشحين الداخليين الذين نالوا ترقية في عدد من شركات عملائنا، عقدنا مقارنة بين النتائج الفعلية التي أحرزها هؤلاء الأشخاص وتوقعاتنا حول تلك النتائج، وكذلك توقعات الشركة نفسها بشأنها، متى توافرت (بمعنًى آخر، أخذنا تقييمنا الخاص بالمرشح الداخلي أو تقييم الشركة الخاص بالمرشح الداخلي أو البيانات المتعلقة بنجاح الشخص الحاصل على الترقية أو فشله بعد عدة سنوات من شغله لوظيفته، ثم قارنًّا المجموعات الثلاث من البيانات). اتضح من واقع هذه الدراسات أن قدرة الشركة على تقييم موظفيها فيما يتعلق بالجدارة الإدارية وإمكانية التطور كانت في بعض الأحوال تصل في تدنيها إلى ٣٠ في المائة، وذلك مقارنةً بنسبتنا التي قاربت ٩٠ في المائة.

بعبارة أخرى، فاقت احتمالية صحة تقييمنا لموظفي الشركة نظيرتها لدى الشركة ثلاث مرات، برغم معرفتها بهم لسنوات وتعاملها معهم يوميًّا.

يتفوق بعض الأشخاص على غيرهم في تقييم المرشحين تفوقًا كبيرًا. على الرغم من توافر أبحاث مهمة بشأن دقة أساليب التقييم المختلفة (بدءًا من التنجيم ودراسة الخطوط ووصولًا إلى أنواع مختلفة من المقابلات، والاتصال بالجهات المرجعية، ومراكز التقييم، والاختبار، وغيرها من الأساليب التي سنطرحها للنقاش في فصل لاحق). فإن الأبحاث

التي تتناول تفاوت مستويات الدقة باختلاف الأفراد الذين يطبقون الأسلوب ذاته قليلة. لكن هذه القلة من الأبحاث تشير إلى تفوُّق بعض الأشخاص الملحوظ على بعضهم الآخر حتى عند تطبيق أسلوب التقييم عينه؛ وتفوُّقهم الكبير عند تطبيق الأساليب المُثْلى. يتناول كلٌّ من إيدر وهاريس في كتابهما «دليل مقابلات التوظيف» مسألة ما إذا كان بعض من يُجرون المقابلات أفضل من غيرهم. استعرض الكتاب ست دراسات، خمسًا منها أيدت هذه الفرضية. كشف بعض من تلك الدراسات أن الصدق التنبؤي لدى أفضلهم كان عشرة أمثال نظيره لدى أسوئهم.[15]

في واقع الأمر، لا مجال للاستغناء عن تقييمات الخبراء (الهادفة إلى تشخيص الأوضاع الراهنة أو التنبؤ بالأداء المستقبلي) في جوانب جمة من الحياة والعمل؛ اختيار استثمارات، تشخيص أوضاع صحية، تقييم مخاطر قانونية، التنبؤ بأداء المرشحين — كل ما سبق ما هو سوى غَيْض مِنْ فَيْض الأشياء التي يستطيع الخبراء — ويجب عليهم — تقييمها. في كتابه «في لمح البصر: القدرة على التفكير من دون تفكير»، كتب مالكوم جلادويل عن جون جوتمان الخبير في التنبؤ بنجاح الزِّيجات أو فشلها. بحسب ما نقله جلادويل، فإن جوتمان، من خلال تحليله لمحادثة مدتها ساعة بين رجل وزوجته، يستطيع أن يتنبأ بإمكانية استمرار زواجهما لمدة ١٥ عامًا مقبلة وذلك بمستوى دقة يبلغ ٩٥ في المائة. وفي حالة لو اقتصرت ملاحظة جوتمان للزوجين على ١٥ دقيقة فقط، فإن معدل نجاحه يبقى في حدود ٩٠ في المائة. كانت الأستاذة سيبِل كارير، التي تعمل مع جوتمان، قد أخبرت جلادويل أن بإمكانهما تحقيق دقة معقولة في التنبؤ بنجاح أو فشل أي زيجة من خلال ملاحظة التفاعل بين الزوجين لمدة لا تزيد عن ثلاث دقائق.[16]

لذا، أجل، ثمة خبراء؛ لكنهم لا يتخذون قراراتهم بِناءً على الإحساس الفطري. إنهم أشخاص على قدر عالٍ من التدريب والخبرة (ستجد المزيد عن هذه النقطة لاحقًا).

(٧) انسَ التفويض

لعله يدور في ذهنك الآن أنه لو كان هؤلاء الخبراء على هذا القدر من الكفاءة، فربما ستكون أفضل استراتيجية هي، ببساطة، أن نفوض مَهمة تقييم الموظفين إليهم. (هل عليك أن تتخذ قرارًا صعبًا لاختيار الموظفين؟ إذن، اتصل بخبير!)

تواجه هذه الاستراتيجية مشكلتين. الأولى، أن من طبيعتنا أن نحكم على الناس ونصنفهم، حتى في حال عدم استعدادنا لذلك واحتمال إطلاقنا «لأحكام متعجلة» سيئة.

ترجع هذه المشكلة إلى ما أشرنا إليه سلفًا من اعتقاد نصفنا بأنهم سائقون ذوو مهارة تزيد عن المتوسط؛ فعندما يتعلق الأمر بالحكم على الأشخاص، فإننا نُهْرَع للمشاركة. يصاب أغلبنا بالتردد حِيال اتخاذ قرار مالي معقد أو استثمار تكنولوجي كبير دون بيانات وافية ونصيحة شافية. لكن عندما نتخذ قرارات تتعلق باختيار الأشخاص، نكون أقل تواضعًا وأكثر ثقة بأنفسنا. هذه حقيقة ينبغي الإقرار بها والتعامل معها.

ثانيًا: برغم أن كثيرًا من الشركات تفخر بأن لديها كوادر أعلى استعدادًا وخبرةً من غيرهم في اتخاذ قرارات اختيار الموظفين (بما فيهم كثير من مديري الموارد البشرية)، غالبًا ما يرغب كبار المسئولين التنفيذيين في إشراكهم شخصيًّا في هذه القرارات، وحُقَّ لهم ذلك؛ لا تفوض غيرك لاتخاذ هذه القرارات الرئيسية لاختيار الموظفين إلا لو اطمأن قلبك لتفويض غيرك في اختيار شريك حياتك. وكما قالها لاري بوسيدي ورام تشاران: «اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هي المَهمة التي لا ينبغي أن يفوضها أي قائد لسواه.»[17]

لكن هذا يعني في كثير من الأحوال أن أولئك الذين يمتلكون العلم لا سلطة لهم لاتخاذ هذه القرارات، بينما السلطة بيد من لا علم لديهم. وتلك ليست بالمعادلة المقبولة!

(٨) اعلم عمَّ تبحث

كانت قرارات الموارد البشرية لسنوات عديدة (قبل دخولي هذا المجال بفترة طويلة) تُعتبر ميدانًا محيِّرًا ويصعب تقييده بمعايير مادية، الأمر الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمفهوم «الإحساس الفطري»؛ فإما أنك تملكه أو لا تملكه.

هذا الاعتقاد، ببساطة، عارٍ من الصحة؛ فقرارات اختيار الموظفين، كالكثير من التقييمات الأخرى، يمكن أن تخضع لتحليل منهجي وتحسين كبير؛ فلكي يحظى بدقته اللافتة للنظر، عكف جون جوتمان (الذي درس الرياضيات في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وحصل على تدريب أهَّله ليكون عالمًا نفسيًّا) على مؤشرات التنبؤ بنجاح الزيجات أو فشلها بالتحليل المضني العميق على مدار ثلاثة عقود.

الخطوة الأولى هي التركيز على ملاحظة الأمور ذات الأهمية، والتي كانت تعني في حالة جوتمان ما أطلق عليه «الفرسان الأربعة»: الدفاع، والمراوغة، والنقد، والازدراء. ويوضح جوتمان أن الازدراء، من بين هذه المشاعر الأربعة، يفسر معظم الأمر: فكلما ارتفعت مستويات الازدراء بين الرجل وزوجته، تضاءلت احتمالية نجاح الزيجة.

يروي مالكوم جلادويل أيضًا قصة بريندان رايلي، الذي كان يشغل منصب رئيس قسم الطب بمستشفى كوك كاونتي بشيكاجو عام ١٩٩٦. واحدة من أكبر المشكلات التي

كان يتعين على رايلي التعامل معها هي تحسين قدرة المستشفى على تحديد ما إذا كان الشخص يعاني بالفعل من نوبة قلبية، أم تبدو عليه فقط أعراض مثيرة للقلق (أو يشكو منها). لا شك أن أمرًا كهذا ليس إلا مسألة حياة أو موت، وقد يرتكب الفريق الطبي خطأً في أي الاتجاهين. بحسب ما نقله جلادويل، فإن بين ٢ و٨ في المائة من الوقت يحصل مريض يعاني من نوبة قلبية حقيقية في مستشفى أمريكي على إذن بالخروج من المستشفى.

ثمة حالات أخرى يبدو فيها الشخص مريضًا بنوبة قلبية، لكنه ليس كذلك، وهي مشكلة أقل خطورة لكنها تبقى مثيرة للقلق؛ إذ تستنفد موارد حيوية. يشير جلادويل إلى أن الأطباء في الوقت نفسه يخشَوْن الوقوع في تقصير وظيفي مما يُضعف من استعدادهم للمجازفة مع المريض، الأمر الذي يُفضي في النهاية إلى أن من بين إجمالي الحالات التي تستقبلها المستشفيات لاشتباهها في الإصابة بنوبة قلبية، يعاني ١٠ في المائة فقط منهم من نوبة قلبية حقيقية.

في ظل هذا الوضع، بذل رايلي جهدًا لعزل المؤشرات القليلة التي ينبغي على الأطباء التركيز عليها، الأمر الذي كان يعني في الحقيقة تحليلًا لقدر أقل من المعلومات، لكن مع مضاعفة التركيز على أهم المعلومات.

يذكر جلادويل أن ما خلص إليه رايلي هو أن على الأطباء الجمع بين دلائل التخطيط الكهربائي للقلب وثلاثة فقط من عوامل الخطر العاجلة (الشعور بالألم، وجود سائل في الرئتين، وضغط الدم الانقباضي). أسهمت هذه القاعدة المبسطة لاتخاذ القرار إسهامًا بارزًا في الحد من الأخطاء بنوعيها؛ إخراج مرضى النوبة القلبية من المستشفى، أو احتجاز أولئك الذين لا يعانون من نوبة قلبية.[18]

يجب أن تتضح هذه النقطة؛ إن هؤلاء الخبراء لا يَسْتفتون حَدْسهم؛ إنما يحددون المؤشرات الرئيسية ويتفقدونها. تستطيع تطبيق الشيء ذاته فيما يخص قرارات اختيار الموظفين.

(٩) معنى أن تكون خبيرًا

تبيَّن أن مجرد التعرف على تلك المؤشرات وتفقُّدها ليس بكافٍ؛ فمتى عرفت محط تركيزك، يلزمك أن تحدد الأهمية المناسبة لتلك المؤشرات المختلفة، وبعدها عليك أن تستعين بالمفردات الصحيحة لتناقش مع الآخرين تشخيص الحال وتوقُّع المآل في سبيل اتخاذ قرار جمعي

صائب. ماذا لو لم يكن بريندان رايلي يتحدث الإنجليزية ولم يكن طاقم مستشفى كوك كاونتي يتحدثون غيرها؟ لن يهم حينَها مدى صحة مؤشراته ولا فاعليته في تحديد أهميتها.

انتقل جلادويل إلى منطقة أقل خطورة في تقييم الخبراء — تذوق الطعام — وراح يناقش كيف يعجِز أغلبنا عن تمييز الفوارق حين يتعرض لاختبار بسيط لتذوق ثلاثة أكواب من الكولا (كوبان من نفس العلامة التجارية وكوب من علامة ثانية). لا شك أن خبيرًا في تذوق الطعام دائمًا ما سيجتاز هذا الاختبار، وغيره الكثير؛ وذلك بفضل قدرته على تمييز الفوارق الطفيفة للغاية بين منتج وآخر، بل التنبؤ بمدى قبول أو عدم قبول الشرائح الاستهلاكية المختلفة لهذا المنتج، والسبب وراء ذلك.

في سبيل الوصول إلى مكانتهم كخبراء، اكتسب ذوَّاقو الطعامِ جدارة هائلة في معرفة الأبعاد المختلفة للمذاق وتقييمها، كما أنهم تعلَّموا مفردات غاية في الخصوصية تمكِّنهم من تقديم وصف دقيق لردود أفعالهم إزاءَ أطعمة محددة.

أشار جلادويل إلى أن المايونيز مثلًا يتم تقييمه على أساس ٦ أبعاد محددة للشكل، و١٠ أبعاد تتعلق بالقوام، و١٤ بعدًا يتعلق بالمذاق، ثم يتم تقييم كل واحد من هذه العوامل المحددة بدوره على مقياس مكوَّن من ١٥ نقطة.[19]

لا يمثل المايونيز استثناءً؛ حيث يمكن تحليل كل منتج في السوق طبقًا لنفس الطريقة. مع مرور الوقت، يصير التفكير والتحدث بهذا النمط عادة لخبراء تذوق الطعام. بإمكانك مجددًا أن تخمن إلامَ أرمي بهذا المثال. عندما يُقدِم الخبراء على اختيار الموظفين، فإنهم يتبعون (شعوريًّا في البداية ثم لا شعوريًّا بشكل أو بآخر لاحقًا) عملية تتضمن تحليل التحديات القائمة، وتحديد الكفاءات الأساسية الواجب توافرها في المرشح، وقياسها بدقة، والتنبؤ بالأداء، ومناقشة قرارات التعيين أو الترقية مع الآخرين وحسم مثل هذه القرارات على نحو صحيح.

لذا دعوني أطرح سؤالًا، وإن بدا بديهيًّا، ألا تفُوق قرارات اختيار الأشخاص في أهميتها قرارات اختيار المايونيز؟

(١٠) قليل من التعلم يمكن أن يُحدِث نقلةً كبيرة

كل هذا الحديث يدور حول نقطة واحدة؛ لا تفزع من صعوبة تقييم الأشخاص، فلا حاجة لك في الواقع إلى معرفة متخصصة عميقة بالكفاءات ومقاييسها لكي تحرز تحسُّنًا كبيرًا في قرارات اختيارك للموظفين.

رجوعًا إلى مثال الزيجات، يروي جلادويل أن مجموعة من علماء النفس أخذوا شرائط الفيديو الخاصة بمقابلات جوتمان مع الأزواج وعرضوها على أفراد غير متخصصين، وليس بمستغرب أن قدرة هؤلاء على التنبؤ بنتائج الزيجات كانت محدودة للغاية. ثم طلب علماء النفس من الأشخاص أنفسهم أن يعيدوا المحاولة، ولكنهم قدموا لهم هذه المرة مساعدة بسيطة بمنحهم قائمة بالعواطف ذات الصلة التي يلزمهم التركيز عليها. جزَّأ علماء النفس شرائط الفيديو إلى مقاطعَ، مدة كلٍّ منها ٣٠ ثانية، وطلبوا منهم أن يشاهدوا كل مقطع مرتين؛ مرة يركزون فيها على الرجل والأخرى يركزون فيها على السيدة.

طرح جلادويل سؤالًا بلاغيًّا: «تُرَى ماذا حدث؟» ثم أضاف: «حققتْ تقديرات المراقبين هذه المرة دقة تفُوق ٨٠ في المائة في التنبؤ بشأن الزيجات التي ستنجح.»[20]

كثيرًا ما شهدت بنفسي كيف يتمكَّن المديرون والمسئولون التنفيذيون من تحقيق تحسُّن كبير في تقييمهم للأشخاص بمجرد إجراء مناقشات معهم حول بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا التقييم. لكنك لست ملزمًا بالتسليم بكلامي، هناك أدلة وافرة على إمكانية تعلُّم الكثير في هذا المجال وإمكانية تطبيق ما تعلمته على نحو ناجح. مثال ذلك هو أوسكار ماريل، وهو أحد معارفي الذي حظي بمسيرة مهنية مجزية جدًّا كأحد كبار مديري الموارد البشرية في سيتي بنك؛ إذ عمل في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأمريكا اللاتينية، ثم قضى فترة ممتعة في مَهمة عمل بالمملكة العربية السعودية. بحسب ماريل، يرجع جزء كبير من هذه المسيرة المهنية الطويلة والناجحة إلى مهارته في مساعدة الرؤساء التنفيذيين في اختيار الموظفين المتميزين.

أكد ماريل كذلك أنه قد تبيَّن له مدى استفادته من التدريب الأوَّلي الذي ناله في مجال الموارد البشرية بسيتي بنك، وأنه لا يزال يذكر بعضًا من جلساته التدريبية الأولى برغم مضيِّ عدة عقود على ذلك. وذكر ماريل أنه كان يقابل في تلك الجلسات ممثلًا محترفًا (مؤديًا دور المتقدم للوظيفة) بينما كان مدربه (يحادثه عبر سماعة دقيقة مثبَّتة) يوجهه بشأن أساليب الاستجواب والتقصي القائمة على السلوك.

لو أتيح لك تحسين قدرتك على تقييم الأشخاص، ألا يجدر بك أن تستغل هذه الفرصة؟

(١١) التركيز طريقك إلى المجد

ربما نميل أحيانًا إلى إرجاع النجاحات العظيمة إلى الهبات الربانية، لكن الحق أنه حتى الناجحون يصيرون أكثر نجاحًا بالممارسة. يذكر جاك ويلش في كتابه «الفوز» أنه عندما

كان مديرًا شابًّا كان يتخير الموظفين المناسبين في ٥٠ في المائة من الحالات بينما تحسَّنت هذه النسبة لتصل إلى ٨٠ في المائة بعد ٣٠ عامًا.[21]

أعتقد أن جاك ويلش كان متحفِّظًا في تقدير دقته التي أحرزها في مرحلة متأخرة من حياته بنسبة ٨٠ في المائة؛ لكن ليس لديَّ أدنى شك أنه لم يحقق هذه الدرجة العالية من الدقة فحسب، بل تمتع بقوة عاطفية تمكِّنه من الاعتراف بارتكاب أخطاء؛ ومن ثم اتخاذ إجراءات حاسمة للتعامل مع التبعات.

دعنا نُلْقِ نظرة أخرى على شركتي كمثال. تمثل شركة إيجون زندر إنترناشونال واحدةً من أكبر شركات البحث التنفيذي وأكثرها احترامًا.[22] يتركز عملنا بنسبة تقارب ١٠٠ في المائة على التحديات المتعددة المرتبطة بتقييم الأشخاص. فمن نُعَيِّنه إذن لإجراء هذه التقييمات، والتي يقع كثير منها في المستويات العليا من المؤسسة؟ ربما يفاجئك الجواب. من نُعَيِّنهم لا يأتون أبدًا من خلفيات ذات صلة بالموارد البشرية أو من أية شركات أخرى للبحث التنفيذي. أبدًا! بل عادةً ما نعيِّن أشخاصًا من مجال الاستشارات الإدارية، أو أشخاصًا مارسوا الإدارة عمليًّا على مدار مسيرتهم المهنية بِناءً على افتراض أن بإمكانهم تفهُّم المسائل الاستراتيجية والتحديات الإدارية القائمة.[23]

أجل، دائمًا ما يكونون من حمَلة الدرجات الجامعية — أو المهنية — ومن أصحاب الخبرات الدولية الثرية ومتصفين بالكفاءة العالية على عدة مستويات، لكن ما أود إيضاحه هنا هو أننا نعيِّن أشخاصًا لا سابقة لهم مطلقًا في تقييم الأشخاص، فنقوم بتعيينهم وتدريبهم، وأنشأنا — بِناءً على هذا النمط — مؤسسة لم تنجح إلا بفضل قدرتها على تقييم الأشخاص.

هذه المهارات إذن تعلُّمها ممكن؛ فلقد تعلمتُها ويمكنك أنت أيضًا أن تتعلمها، وإذا فعلْتَ، فسوف تشهد آفاقك المهنية تحسُّنًا مذهلًا.

(١٢) المفارقة الكبرى

تقف قرارات اختيار الموظفين المتميزين خلف النجاح الفردي؛ ومن ثَمَّ النجاح المؤسسي (وهو موضوع الفصل التالي). أليس من العجيب إذن ألا يحصل على أيِّ تدريب منهجي في هذا المجال سوى قلة قليلة من الأشخاص العاملين فيه؟

كما سبق أن ذكرت في المقدمة، فإن كليات إدارة الأعمال، خاصة على مستوى الدراسات العليا، تميل إلى تقليص الموضوعات المندرجة تحت مادة إدارة الموارد البشرية في العموم،

أو التركيز على إدارة الموارد البشرية، في أحسن الأحوال، باعتبارها مجرد فرع ثانوي من ستة مجالات وظيفية؛ إنهم نادرًا ما يُعِيرون اهتمامًا لبناء المهارات المطلوب.

فلا عجب من وجود هذا السجل الضعيف من قرارات اختيار الأشخاص! كيف لنا أن نتوقع من الأفراد حل مشكلات مؤسسية بالغة الأهمية — وأحيانًا بالغة الصعوبة — دون امتلاكهم لأدوات يمكنهم الوثوق بها والاعتماد عليها؟

لقد تحدثت في المقدمة عن الرغبة في عقد استثمارات ناجحة، مثل وارن بافت، دون التمتع بحكمة بافت وخبرته. إن هذا مستحيل! فلتنظر إلى كمِّ التدريب الذي نتلقاه لاتخاذ قرارات مالية لصالح مؤسساتنا. كم دورة تدريبية في المحاسبة والمالية حضرناها؟ (الجواب: ربما كثير جدًّا.) كم تسنَّى لنا ممارسة هذه القرارات من خلال تدريبات ودراسة حالات ونماذج محاكاة، كل ذلك من أجل احتراف اتخاذ تلك القرارات؟ (الجواب: ربما كثير جدًّا.)

بصرف النظر عن التركيز الدراسي غير المتوازن في كليات إدارة الأعمال، فإن لهذا الوضع الغريب تفسيرين على الأقل. أولهما هو أن المهارات التي ترتبط بالأشخاص لا تبرز أهميتها الحيوية إلا بعد فترة طويلة من انتهاء دراساتك النظامية وبعد أن تصبح مديرًا. أما أثناء دراستك، فربما لا تدرك الأهمية الجوهرية لقرارات اختيار الأشخاص. فلِمَ تدرس شيئًا دون وجود حاجة ملحَّة لدراسته؟ بعد ذلك لن يتوفر لك للأسف سوى القليل من الوقت والالتزام لبدء عملية التعلم، وسيكون كثيرٌ من العادات السيئة التي اكتسبتها قد ترسخت، وربما من بينها الميل إلى إطلاق أحكام متعجلة وإشباع تحيزاتك النفسية اللاواعية.

التفسير الثاني لهذه الظاهرة هو الاعتقاد الذي ذكرناه سابقًا بأن هذا المجال فن بعيد عن المعايير المادية، لا مهارة يمكنك أن تجيدها بالتعلم واتباع أفضل الممارسات. وهذا ليس صحيحًا كما اتضح لك. لكن إليك الحقيقة المجردة: «لن تجد مجالًا آخر يمنحك عائدًا استثماريًّا أعلى مقابل ما بذلت من وقت وجهد لتنمية ذاتك.» وكما أوضحتْ ليندا هيل، الأستاذة في جامعة هارفارد، في كتابها «معنى أن تصبح مديرًا» فإن تنمية مهارة إطلاق الأحكام المتبادلة بين الأفراد هي إحدى الخطوات الضرورية للتحول الذاتي، إذا صدقت رغبتك في النجاح كمدير.[24]

إليك تحديًا آخر: قد لا تتعلم بالضرورة من تجارِبك في قراراتك اختيار الأشخاص، في البداية على الأقل؛ إذ لا يتوفر لك في كثير من الأحوال تقييم فوري وواضح لما اتخذته من قرارات في هذا الشأن؛ فالموظف الذي عينته في منصب ما يتأثر أداؤه بعدة عوامل خارجية، منها ظواهر الاقتصاد الكلي، والفعاليات التكنولوجية، وتحركات المنافسين، وغيرها. علاوةً

على ذلك، عندما يتعلق الأمر بتقييم الأداء في منصب رفيع ومعقد، فإن هذا عادةً ما يتطلب وقتًا طويلًا؛ إذ يستحيل التخطيط للتغيرات وتنفيذها وتقييمها بين عَشِيَّة وضُحاها. لأجل تلك الأسباب، لا يتعلم أغلب المديرين من تجارِبهم الشخصية في اتخاذ قرارات اختيار الأشخاص، إلا إذا تلقَّوْا أيضًا شكلًا من أشكال التعليم والتدريب المنهجي في التعامل مع أدوات المهنة الأساسية.

برغم أننا قد لا نتعلم من تجارِبنا، فإننا نظل على ثقة من أن أداءنا على ما يرام، وفي الحقيقة هو ليس كذلك. بل لا ندرك أصلًا نقاط ضعفنا. يكشف أفضل الدراسات التي تناولت إدراكنا لذواتنا عن علاقته بالغة الضعف بالواقع؛ بل إنه في مجال المهارات الاجتماعية المعقدة — حيث عادةً ما يكون التقييم عَرَضيًّا ومتأخرًا ومبهمًا — تصل هذه العلاقة إلى أدنى مستوياتها. (على سبيل المثال: تبلغ قيمة العلاقة بين الإدراك الذاتي والواقع فيما يخص الجدارة الإدارية ٠,٠٤ وتبلغ ٠,١٧ فيما يخص مهارات التفاعل مع الآخرين.)[25]

الخلاصة هي أننا لا نتلقى سوى النَّزْر اليسير من التدريب المنهجيِّ على القدرة على اختيار الموظفين المتميزين؛ نتيجةً لانعدام الإدراك المبدئي بأهمية هذه الخيارات ولاعتقادنا الخاطئ أنها مهارة غير قابلة للاكتساب. ثم حين نكون في موضع يؤهلنا للتعلم من الخبرات السابقة، لا يسعنا ذلك. وفوق ذلك كله نحسب أنفسنا على درجة عالية من الكفاءة لاختيار الأشخاص المتميزين، أعلى بكثير من الحقيقة.

(١٣) من النجاح إلى السعادة

حتى الآن حاولت أن أخاطب حساباتك الخاصة بمصلحتك الشخصية؛ وأن أوضح لك لماذا تضمن لك إجادتك لقرارات اختيار الموظفين المتميزين تأثيرًا هائلًا على فرص نجاحك المهني. أرجو أن تكون مقتنعًا الآن أن المسارات المهنية الإدارية اللامعة ليست مبنيةً فقط على الحظ، والتكوين الجيني، والجهد الدءوب للتطور، والقرارات المهنية الصائبة، بل تعتمد أيضًا (بل وأساسًا) على قرارات صائبة في اختيار الموظفين المتميزين تبدأ مع أولى مهامِّك الإدارية، وتزداد أهميتها بترقيك في السُّلَّم الوظيفي. أرجو كذلك أن تكون مؤمنًا الآن أنها مهارات قابلة للتعلم. ويدور أغلب ما بقي من الكتاب حول هذه النقاط.

غير أن الفقرات القليلة التالية تخاطب جزءًا مختلفًا من عقلك، أو ربما قلبك. أريد أن أتطرَّق لأمر يفوق في أهميته مجرد النجاح المهني؛ إنها السعادة الشخصية.

توصَّل الفلاسفة من جميع الثقافات وعبر كل العصور إلى أن الهدف النهائي من الوجود هو السعادة، وأطلق أرسطو على السعادة مصطلح summum bonum أي الخير الأسمَى. صحيح، نحن نسعى إلى أشياءَ أخرى، كالمال أو القوة أو الصحة أو النجاح المهني؛ لكننا نسعى وراء هذه الأشياء لا لذاتها؛ بل لأننا نؤمن أنها ستجلب لنا السعادة (أو الرضا أو القناعة).

أصبحت مسألة السعادة محل تدقيق متزايد في السنوات الأخيرة، وذلك على يد أمثال ميهاي تشيكسينتميهاي،[26] ودان بيكر،[27] ومارتن إي بي سليجمان. يُعتبر سليجمان، الرئيس السابق لجمعية علم النفس الأمريكية، أحد كبار مؤيدي حركة علم النفس الإيجابي التي تركز على الصحة النفسية بدلًا من الاضطراب النفسي. يعرض سليجمان في كتابه «السعادة الحقيقية» لمعادلة قد تبدو بسيطة لتحقيق مستوًى ثابت من السعادة.[28] يشير سليجمان إلى أنه بالرغم من أن العوامل الجينية قد تحدُّ من نطاق سعادتك الممكنة، فإن العوامل المتبقية تخضع لسيطرتك. يذكر سليجمان أن أهم هذه العوامل هي علاقاتك الشخصية ومستوى رضاك عن عملك.

وإليك خلاصة القول الأخيرة في هذا الفصل: «إجادة قرارات اختيار الأشخاص المتميزين ستُحقق لك الأمرين.» ستقوِّي علاقاتك الشخصية وتُحسِّنها وتزيد من رضاك المهني.

لذا فإن اتخاذ قرارات صائبة عند اختيار الأشخاص مهارة حياتية ضرورية وأكثر المهارات حسمًا في تحديد نجاحك المهني وسعادتك الشخصية كذلك.

لا تكتسب قرارات اختيار الأشخاص أهميتها من دورها في تحقيق النجاح الشخصي فحسب بل والنجاح المؤسسي المستدام، وهو ما سيكون محل حديثنا في الفصل القادم.

الفصل الثاني

الاختيار السليم للموظفين المتميزين: أحد الموارد المهمة لمؤسستك

دعني أستهل هذا الفصل أيضًا بموضوعٍ جانبيٍّ طويل بعض الشيء وذي طابعٍ شخصيٍّ، أعتقد أن هذا هو الموضع الصحيح لطرحه.

عقب تخرُّجي في الكلية بمسقط رأسي الأرجنتين، وحصولي على شهادة جامعية في الهندسة الصناعية، بدأت العمل في العاصمة بوينوس أيريس، والتحقت بوظيفة في سوق ضخمة للبيع بالجملة في مجال الخدمات اللوجستية والعمليات؛ من وجهة نظري، كانت هذه الوظيفة فرصة ذهبية أحسَنَت استغلال نقاط قوتي. وفوق ذلك كله، كنت وقتها أَنْعَمُ بالفعل بزواجي من شريكة حياتي الرائعة، ماريا. باختصار، كنت أعيش عصري الذهبي. كل ما كان عليَّ فعله آنذاك هو أن ألتحق بواحدة من أفضل كليات إدارة الأعمال في العالم وأنالَ درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وأبدأ رحلة صعودي إلى الدرجات العليا في عالم الأعمال والشركات.

لكني واجهت مشكلة؛ لم أكن أملك ثروة شخصية، وبرغم تخرُّجي في جامعتي مع مرتبة الشرف فإني لم أَرَ بَصِيصًا من أمل في حصولي على منحة دراسية تتكفل بدراساتي العليا في الخارج. تقدمت للالتحاق بأبرز كليات إدارة الأعمال في الولايات المتحدة، وبعثت بنماذج طلب منحة دراسية لبضعة برامج مانحة قبلت طلبات أفراد في مثل وضعي، لكن دون أن أعلِّق أملًا كبيرًا على ذلك الأمر. بدا لي وكأن الْمَطاف انتهي بي إلى ضرب رأسي في سقف عجزْتُ عن اختراقه.

في إحدى الليالي في منتصف عام ١٩٨٠، ولدى عودتنا أنا وماريا إلى البيت بعد تناول العشاء مع بعض الأصدقاء، فوجئنا عند الباب بمظروف أبيض كبير، غيَرَتْ مرفقاتُه حياتي إلى الأبد. وجدت داخل هذا المظروف خطابًا بحصولي على «منحة الهيئة الدولية للهاتف والبرق»، وهي واحدة من البرامج المانحة البعيدة المنال التي تقدمت للحصول عليها. لا تُقدَّم مثل هذه المنحة في الأرجنتين سوى مرة واحدة كلَّ عامين، وتتكفل بسداد تكاليف عامين من الدراسات العليا في أي جامعة بالولايات المتحدة الأمريكية!

وقع اختياري على جامعة ستانفورد.

تبيَّن أن مباشرة دراستي في كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد تحدٍّ حقيقي. يقال إن الطلاب في عامهم الأول من الدراسة في كلية الدراسات العليا للحصول على ماجستير إدارة الأعمال يمرون بثلاث مراحل متتابعة: قلق ثم غضب وأخيرًا لا مبالاة. لكنني، في جميع الأحوال، لم أتجاوز قَطُّ مرحلة القلق. كنت مدركًا تمام الإدراك ما أشهده من درجات عالية من القلق؛ لكني كنت أقل قلقًا، على الأقل في البداية، لشيء آخر كان يَعْتَمِل داخلي. كنت ألقى يوميًّا كثيرًا من العقول المتَّقِدة الذكاء، لا على مستوى الأساتذة المرموقين فقط، بل زملائي من الطلاب الاستثنائيين أيضًا. لم يكن بوسعي إلا أن أفسح المجال لآفاقي؛ الأمر الذي ولَّد لديَّ فضولًا متزايدًا حول المسائل الكلية. عندما أبرز فضولي أفضلَ ملَكاتي، تراجع قلقي، وعندها بدأ يتشكل اهتمامي بمصادر النجاح المؤسسي. ما أسباب نجاح المؤسسات وفشلها؟

أمضيت العطلة الصيفية الفاصلة بين العام الأول والثاني من دراستي في كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال في إسبانيا؛ حيث عملت في شركة ماكنزي آند كومباني التي عُدت إليها عقب تخرُّجي لأعمل بها لمدة ثلاث سنوات كمدير تعاقدات في إسبانيا وإيطاليا. أسهمتْ هذه التجربة في مجال الاستشارات الإدارية في تحفيز حبي للاطِّلاع على الأسباب الحقيقية وراء النجاح المؤسسي.

واقع الأمر أن بعضًا من أفضل الإجابات عن هذا السؤال الذي كان يشغلني آنذاك قد تلقيتها بعد مرور بضع سنوات من أُناس تصادَفَ وجودهم في جامعة ستانفورد في نفس وقت وجودي هناك (إما بصفتهم أساتذة أو زملاء في فرقتي وقسمي) ومن أناس من شركة ماكنزي وجامعة هارفارد أيضًا.

(١) ما هي مقومات النجاح؟

مما أدركته تدريجيًّا فيما تلا ذلك من أعوام، على مدار رحلتي التي دامت ٢٥ عامًا سعيًا وراء إجابات عن النجاح المؤسسي، أن هذا السؤال — ما هي مقومات النجاح؟ — لم يتناوله تناولًا جادًّا سوى ثُلَّة قليلة جدًّا من الأشخاص.

ضم عدد يوليو-أغسطس ٢٠٠٥ من مجلة هارفارد بزنس ريفيو (عدد خاص مزدوج معنيٌّ بالمؤسسات العالية الأداء) مقالًا رائعًا عن المقصود بالشركة العالية الأداء، بقلم كبير المحررين جوليا كيربي.[1] قدمت كيربي تأكيدًا بأنه على مدار الألف عامٍ الأولى من تاريخ الأعمال التِّجارية — على الأقل حين كانت الأعمال التِّجارية تُدار نوعًا ما على النحو المعهود الآن — لم يسبق قَطُّ أن طرح أحد هذا السؤال الذي يفرض نفسه؛ ما هي مقومات النجاح؟ ذكرت كيربي أن استعراضًا لما نشرته مجلة هارفارد بزنس ريفيو خلال ٨٣ عامًا يكشف عن أن السؤال طُرِح للمرة الأولى في أوائل الثمانينيات، في غضون تلك الفترة التي شهدت نشر كتاب «بحثًا عن الامتياز» من تأليف توم بيترز وبوب ووترمان.

لماذا تأخر ذلك ألف عام؟ أشارت كيربي إلى الصعوبات الجوهرية في تعريف وحدة التحليل، ومن يُطلَق عليه «ناجح»، وما الذي يشكل نمطًا، وما إذا كانت الإجابات عالمية الطابع، وما إذا كان الأداء المتميز مرتبطًا بتوقيت معين أم لا، غير أنها خلصت في النهاية إلى أن هذا المسعى لا يبدو محالًا وأن ثمة فرصًا لتحقيق إنجاز في المستقبل القريب. في سبيل دعم هذا القول، أشارت إلى كتابين ممتازين نُشِرا أخيرًا؛ الأول بقلم جيم كولينز وجيري بوراس، والثاني اشترك في تأليفه كلٌّ من ويليام جويس ونيتين نوريا وبروس روبرسن.

حسنًا، لقد عرفت كثيرًا من هذه الشخصيات، إما شخصيًّا أو لذيوع صِيتهم. مثلًا بينما كنت في ستانفورد أعاني القلق وأكافح، كان جيم كولينز نفسه أحد زملائي. أُعجبت خلال هذه المرحلة بكولينز إعجابًا عظيمًا؛ وذلك لسببين محددين وغير مرتبطين. أولهما أنه — بخلاف بقيَّتنا — كان يطرح أسئلته على الأساتذة بحكمة ووضوح وشجاعة. ثانيهما، أنه كان وَلوعًا بتسلُّق الصخور، وكثيرًا ما كنت تراه متسلقًا الجدران الخارجية لمبنى كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال.

في نفس الوقت كان جيري بوراس أحد أساتذتي، ثم صار بعدَها بسنوات شريكًا لكولينز في تأليف «مؤسسات نشأت لتبقَى» وأشارت إليه كيربي باعتباره أحد أهم المصادر التي استعانت بها عند كتابة مقالها. أما عن دوره مهنيًّا، فقد كان بوراس أحد أوائل

الأشخاص الذين ساعدوني في أن أبدأ التمعُّن في مسائل الأداء المؤسسي. كان علينا — نحن طلابه — أن نكتب «سجل تفاعلات» طوال الفصل الدراسي، وكان بوراس يعاينه بانتظام. بدأت — بتحفيز من بوراس — أُدرك حجم التأثير المباشر والقويِّ لتلك العوامل غير المادية — والتي طالما استهنْتُ بها نتيجةً لخلفيتي المتخصصة في الموضوعات المادية المرتبطة بالهندسة والعلوم — على نجاح المؤسسات أو فشلها.

عاد جيم كولينز إلى كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، بعد سنوات قليلة من تخرُّجه من ستانفورد مدفوعًا بحبه الدءوب للمعرفة؛ ليبدأ مسيرته في البحث والتدريس، وما لبث أن نال جائزة التدريس المتميز. وبعد مُكْثه سبع سنوات في مدينة بالو ألتو عاد إلى مسقط رأسه في بولدر بولاية كولورادو لينشئ معمل أبحاث في فصله المدرسي الذي حضر فيه سنته الدراسية الأولى. صار كولينز باحثًا وكاتبًا مستقلًّا، وبخلاف ما قد يعتقده الآخرون رهانًا خاسرًا، أصدر كولينز كتابين من أكثر الكتب مبيعًا، وهما على التوالي: «مؤسسات نشأت لتبقى»[2] الذي شاركه جيري بوراس في تأليفه و«من الجودة إلى الامتياز».[3]

يدور كتابه «مؤسسات نشأت لتبقى» حول المتغيرات التي تُميز رواد النجاح عن المتخلفين عن رَكْبه، أما في كتابه «من الجودة إلى الامتياز» فيأخذ كولينز وفريقه البحثي هذا المفهوم ويَمْضون به قُدُمًا، واصفين كَوْكبة من الشركات المتميزة التي خطت خطوات واسعة وحققت نتائج عظيمة ثم حافظت عليها على مدار ما لا يقل عن ١٥ عامًا. وكما أشار كولينز مؤخرًا:

> لقد استخدمنا أسلوبًا بحثيًّا صارمًا يعتمد على الزوج المتطابق، وعقدنا مقارنة بين شركات أحرزت نجاحًا مع مجموعة مرجعية تضم شركات لم تحققه، واستخلصنا استنباطات تجريبية مباشرةً من البيانات. وفي «من الجودة إلى الامتياز»، درسنا الشركات التي حققت قفزة في أدائها لتنتقل من الأداء الجيد إلى الأداء المتميز وحافظت عليه لمدة لا تقل عن ١٥ عامًا، وقارنَّا هذه الشركات بأخرى لم تحقق قفزة مشابهة في أدائها، ثم طرحنا سؤالًا بسيطًا: ما الأسس التي تفسر هذا التفاوت؟
>
> عندما درسنا بنك ويلز فارجو مثلًا مقارنةً بشركة أخرى خلال حقبة رفع القيود التنظيمية، وجدنا أن ديك كولي، رئيس البنك التنفيذي، ركز على الموظفين أولًا، بينما لم يفعل ذلك المديرون محل المقارنة، فبدلًا من وضع

استراتيجية أولًا للتعامل مع الاضطراب المصاحب لرفع القيود، شكل كولي فريقًا هو الأفضل في مجال البنوك والأكثر قابلية للتكيُّف مع المتغيرات. علَّق كولي على ذلك قائلًا: «هكذا تبني المستقبل. لو لم أكن لَمَّاحًا بما يكفي لرؤية التغيرات الآتية، فإن هذا الفريق سيراها، وسيَتَّسِم بالمرونة الكافية التي تؤهله للتعامل معها.» تفهَّم ديك كولي أن صمام الأمان الوحيد ضد المجهول في هذا العالم المتقلب هو الاستعانة بالأشخاص المناسبين القادرين على التكيف مع معطيات العالم أيًّا كانت، تمامًا كما تُبقي متسلقين متمكِّنين بجانبك على سفح جبل ضخم محفوف بالمخاطر والمفاجآت.

تكمن قوة بحثنا في أسلوب الزوج المتطابق؛ لقد درسنا الشركات التي صارت متميزة مقارنةً بتلك التي أخفقت في تحقيق التميز في نفس البيئة. ثمة فرص للتميز في كل بيئات العمل الصعبة تقريبًا، سواءٌ أكانت في مجال الخطوط الجوية، أم المصارف المحررة من اللوائح التنظيمية، أو صناعة الصلب، أو التكنولوجيا الحيوية، أو الرعاية الصحية، أو حتى المؤسسات غير الهادفة للربح. تواجه كل شركة مجموعة مختلفة من العوائق الصعبة، غير أن بعض الشركات تنطلق، بينما تركد أخرى تواجه التحديات البيئية ذاتها. لعل هذه النقطة أهم ما ناقشه كتاب «من الجودة إلى الامتياز»؛ فالامتياز ليس وليد الظروف بل تبيَّن أنه — إلى حد كبير — اختيار واعٍ والتزام.[4]

اكتشف كولينز وفريقه أدلةً دامغة تثبت أن القيادة المتميزة والقدرة على تشكيل فرق تنفيذية متفوقة هما الشرطان الضروريان والأساسيان لتحقيق الأداء المؤسسي اللافت. وكما ذكر كولينز مُوجِزًا في هذا السياق، حين يسعى القائد لبناء شركة ممتازة:

> … فإن قرارات اختيار الموظفين تأتي على رأس قائمة أهم القرارات. إن قادة الشركات محل دراستنا، الذين حفزوا التحول من الأداء الجيد إلى الأداء المتميز، طبقوا قاعدة ««مَن؟» أولًا»: اجعل أولًا الأشخاصَ المناسبين يستقلُّون الحافلة وأَنزِل غير المناسبين، ثم ضع الشخص المناسب في المقعد المناسب، ثم قرر بعدها وِجْهة الحافلة. تَوَخِّيًا للوضوح، هذه القاعدة ليست الشرطَ الوحيد لبناء شركة عظيمة؛ فهي واحدة من ثمانية مفاهيم اكتشفناها في بحثنا. لكنها أول الشروط، وحتى تُشغَل ٩٠٪ إلى ١٠٠٪ من مقاعدك الأساسية بالأشخاص المناسبين، ليس أمامَك ما هو أهم من ذلك.[5]

بعبارة أخرى، قرارات اختيار الموظفين هي المفتاح؛ فهي أساس الأداء المؤسسي الرائع بجميع أشكاله تقريبًا.

وماذا عن الكتاب الثاني الذي سلطتْ كيربي الضوء عليه في مقالها؟ في الدراسة التي تحمل اسم «عوامل النجاح الأكيد»[6] (وهي دراسة رائدة لأفضل شركات العالم واستغرقت خمس سنوات)، طرح كلٌّ من ويليام جويس، ونيتين نوريا، وبروس روبرسن (بل أثبتوا في رأيي) ذلك الزعم المثير للدهشة نوعًا ما بأنه لاختيار رئيس الشركة التنفيذي أثر كبير على ربحية الشركة، وأن أهمية هذا الخيار لا تقل أهمية عن القرار الخاص باستمرار الشركة في مجالها الحالي أو الانتقال إلى مجال آخر. برغم ميل البعض — في أعقاب بعض الفضائح الأخيرة في أوساط قطاع الشركات — إلى الحط من أهمية القيادة المؤسسية أو الاستهانة بها، فإن جويس ونوريا وروبرسن لم يتبعوا هذا النهج.

أكدت عدة دراسات أخرى، كتلك التي أشار إليها ثلاثة استشاريين في شركة ماكنزي في كتابهم «الحرب لأجل المواهب»، أكدت أن أفضل الشركات، طبقًا للنتائج والسمعة، تُبدي بشكل واضح التزامًا ومهارةً أكبر بشأن اختيار الموظفين المتميزين.[7]

الآن اتضحت الفكرة لك. ثمة عدد متزايد من الأبحاث رفيعة المستوى يشير بقوة إلى أن اختيار الموظفين المتميزين هو المحرك الرئيسي للأداء المؤسسي، وقد يكون أهم عامل في تحقيق الأداء الممتاز.

إن قرارات اختيار الموظفين المتميزين هي التي تصنع الفارق.

(٢) الأمور الجديرة بالاهتمام

لنفترض أنك ترغب في التسليم بالنظرية القائلة بأن قرارات اختيار الموظفين المتميزين هي التي تصنع الفارق المؤسسي، أو التفكير فيها على الأقل. لكن قد تظل تتساءل ما إذا كانت هناك عوامل مؤسسية أو ممارسات إدارية أخرى تؤثر — مجتمعةً أو منفردةً — تأثيرًا أكبر على أداء الشركات؟ هل يتمحور «الأمر بِرُمَّته» حقًّا حول الموظفين ولو حتى على نحو أساسي؟

حين باشرتُ عملي مع ماكنزي في أوروبا، كانت أولى المهام التي أُوكلت إليَّ هي العمل مع سلسلة كبيرة للبيع بالتجزئة؛ كانت تعاني من ضعف الأداء مقارنةً مع منافسها المباشر. وكما هو معهود، نفذنا جميع أنواع التحليلات المرتبطة بالربحية على مختلف المتاجر. وما أثار دهشتنا أننا وجدنا أن بعض متاجر السلسلة كانت تخسر كلَّ عام منذ

افتتاحها، وبدا واضحًا كذلك أنه ما من أمل في تحسين ربحية هذه العمليات الخاسرة؛ ويرجع ذلك جزئيًّا إلى وجودها في مدن تبلغ من الصغر بحيث لا تدعم وجود هذه المتاجر.

لكننا رأينا صورةً أكثر تعقيدًا في متاجر أخرى؛ فعلى سبيل المثال، كان أحد هذه المتاجر يقع عمليًّا في الجهة المقابلة من متجر منافس، وكان متجر عميلنا يتهاوى بينما بدا منافسُه مزدهرًا. كان عميلنا يعتقد أن المتجر في حاجة إلى مزيد من الدعاية لجذب مزيد من الزبائن. لكننا بادرناه قائلين: «تمهَّل قليلًا. هل أنت واثق من تقديمك التشكيلة الصحيحة من المنتجات والخدمات؟»

قررنا أن نُجريَ تحليلًا بسيطًا جدًّا؛ أحصينا عدد الزبائن الخارجين من كلٍّ من المتجرين، وكذا أحصينا عدد من يغادرونه حاملين حقيبة تسوق. اتضح من هذا التحليل أن عدد الزبائن لم يكن مختلفًا بالقدر الكبير؛ لكن عدد حقائب التسوق الخارجة من المتجرين كان متفاوتًا تفاوتًا شاسعًا؛ تقريبًا كلُّ من ارتاد المتجر المنافس خرج مبتاعًا شيئًا ما، في حين لم يشترِ زوار متجر عميلنا أي شيء.

من الواضح أن وضع مزيد من الاستثمار في أنشطة دعائية، في ظل هذا الموقف، لن ينجم عنه سوى مزيد من الزبائن الساخطين، وربما لن يعاود أغلبهم زيارة المتجر. كان جليًّا أن الأولوية الأولى هي لعلاج المشكلات المتعلقة بتنسيق المكان، وتشكيلة المنتجات، ومستوى الخدمات. ولتنفيذ ذلك، كان من اللازم تغيير الإدارة العليا. لماذا؟ لوجود أوجه قصور واضحة على مستوى كبار المسئولين التنفيذيين، لا سيما في الجانب التِّجاري (المسئول عن تنسيق المكان وتشكيلة المنتجات) وفي الجانب التشغيلي (المسئول عن الخدمات).

إذن، لم تكن المشكلة متعلقة بالاستراتيجية، ولا الموقع، ولا الوضع الاقتصادي الكلي، بل كانت مشكلة أفراد! كان الأفراد في الإدارة العليا عاجزين عن إجراء تشخيص أساسي وبسيط للوصول إلى سر الأداء الضعيف لمتجرهم، فضلًا عن أداء مهامهم كما ينبغي. كما كان أولئك العاملون في الخطوط الأمامية لخدمة الزبائن مفتقرين تمامًا للقيادة الفعالة.

إن تجربتي الأولى مع ماكنزي، للأسف، كانت تمثيلًا لباقي سنوات عمري التي أمضيتُها كاستشاري إداري، من بدايتها حتى النهاية. كانت المشكلات، بلا استثناء، ترجع إلى الأشخاص. آخر مشروع تولَّيْتُه كان مع شركة تُنتج مجموعة كبيرة من المنتجات البلاستيكية الرقائقية، بدءًا من ورق الحائط، مرورًا بالأدوات القابلة للنفخ، حتى الأقراص

المرنة. وكانت الشركة تتكبد خسائر تبلغ إجمالًا ٢٠ في المائة من مبيعاتها. ونتيجةً لمشكلات تواجهها مع اتحاد العمال في مرحلة حساسة للغاية، لم يكن بإمكانها وقف التشغيل ولا تسريح عدد كبير من الموظفين. ونظرًا لأن الشركة كانت جزءًا من مجموعة كبرى، فقد كانوا سيرضون بمجرد وقف نزيف الخسائر، دون الاستغناء عن أي موظفين إن أمكن.

أجرينا مجددًا تحليلاتنا الأساسية لتقدير الربحية حسب المنتج، والعميل، وقناة التوزيع. وكانت النتائج صادمة؛ فبعض المنتجات كانت تحقق هامش ربح سالبًا بمقدار ٢٠٠ في المائة؛ أي إن ما كلفهم ٣٠٠ دولار لإنتاجه كانوا يبيعونه مقابل ١٠٠ دولار فقط! كانت الشركة تستعين بجهة توزيع مملوكة لها لطرح ثلث إنتاجها في السوق؛ لكنها عديمة الكفاءة، لدرجة أن الشركة ستكون أفضل حالًا لو استغنت عنها، حتى لو افترضنا أنه يتعين على الشركة: (١) الاستمرار في سداد رواتب موظفي التوزيع مقابل عدم قيامهم بأي شيء على الإطلاق، و(٢) تحَمُّل هبوط حجم المبيعات بمقدار الثلث. أوصينا، إزاء هذه الحالة خصوصًا، بعدة أمور؛ منها تغيير الرئيس التنفيذي، وهو ما تم بنجاح.

في جميع التكليفات الكبرى التي كُلفت بها في ماكنزي، تكرر هذا النموذج: المشكلة الرئيسية تكمن في سوء التشخيص والتنفيذ نتيجةً لتولِّي الأشخاص غير المناسبين لمقاليد الأمور.

لعلك تظن أن هذا النوع من الأدلة القائمة على التجارب الشخصية لا تَرْقَى لتكوِّن نظرية، وأن خبرتي الشخصية هي نتاج عملي مع قائمة رديئة من العملاء. لكن هل توجد أية أبحاث أكاديمية مقنعة تُقدم حُجَّة دامغة على تمحور الأمر بِرُمَّته فعليًّا — أو حتى أساسيًّا — حول الأشخاص؟

«عوامل النجاح الأكيد» — الكتاب الثاني الذي أشارت إليه كيربي — يتناول هذا السؤال على وجه الدقة؛ محللًا عشر سنوات من البيانات المتصلة بهذا الصدد، والخاصة بمائة وستين شركة وأكثر من مائتي ممارسة إدارية. توصَّل مؤلفو الكتاب الثلاثة إلى استنتاجٍ مَفاده أن قدرًا ضئيلًا فقط من هذه الممارسات يحقق فارقًا قابلًا للتقييم في الأداء المؤسسي، ولخصوا نتائجهم في صورة معادلة «٤ + ٢». يزعم المؤلفون أن هناك أربع ممارسات أساسية يجب اتباعها على مستوى الاستراتيجية، والتنفيذ، والثقافة، والتنظيم، وأن هناك أربع ممارسات ثانوية ينبغي اتباع أيٍّ اثنتين منها. تشمل الممارسات الثانوية: ملَكات الموظفين، والقيادة والحوكمة، والابتكار، وعمليات الدمج والشراكة.

وبالنظر إلى هذا الكتاب، توصلت إلى استنتاج آخر: أغلب هذه الممارسات (سواءٌ أكانت أساسية أم ثانوية) تتعلق أساسًا — بطريقةٍ مباشرة أو غير مباشرة — بقرارات اختيار الموظفين. أرى من وجهة نظري أن أربعةً على الأقل من هذه الجوانب تتعلق فقط بقرارات اختيار الموظفين، وهي التنفيذ، والثقافة، والمَلَكات، والقيادة. وماذا عن بقية الجوانب؛ الاستراتيجية مثلًا؟ حسنًا، مما يسترعي الانتباه أن كبرى شركات الاستشارات الاستراتيجية ينظرون الآن إلى القيادة باعتبارها عاملًا أساسيًّا في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات، بل نقطة الانطلاق في وضع هذه الاستراتيجيات.[8]

إن قرارات الاختيار السليم للموظفين هي السر.

(٣) استشر خبيرًا

أحسب أن بالإمكان أن نستنتج بثقة أن كبار المنظِّرين في عالم الأعمال يؤمنون بالأهمية البالغة لقرارات اختيار الموظفين. لكن ماذا عن الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية للشركات؟ أيعتبرون هذه القرارات بمنزلة أولويتهم الأولى والعامل الرئيسي في تحديد نجاحهم أو فشلهم؟

دعنا نتناول حالة واحدة كمثال. إذا استطلعت آراء ممتهِني الأعمال التِّجارية المعاصرين بشأن تحديد أنجح قائد في عالم الأعمال في النصف الثاني من القرن العشرين، فإنني على يقين بأن المركز الأول سيكون — بلا منازع — من نصيب جاك ويلش، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك.[9]

منذ بضع سنوات نلت فرصة التعاون مع جاك ويلش وزوجته سوزي في وضع الفصل الخاص بتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، وهو أحد فصول كتابهما الأكثر مبيعًا «الفوز». وخلال بعض لقاءات المتابعة التي أجريناها في منزلهما ببوسطن، تناقشنا بشأن خططي لهذا الكتاب، واستنبطت من ويلش رأيه في المحور الأساسي الذي طرحته. كان بإمكاني، مما عرفته عن مسيرته المهنية، أن أتوقع إيمانه الراسخ بالأهمية المحورية لقرارات اختيار الأشخاص؛ لكن ما لم أتوقعه هو مدى عمق ما يشعر به إزاء هذا الموضوع. لقد تحدث باستفاضة وبشغف عظيم عن أهمية تعيين الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، ومما أخبرني به قوله: «بوسعك الاستعانة بأعظم الاستراتيجيات في العالم، لكنها ستظل عديمة الجدوى ما لم تستعن بالأشخاص المناسبين.»

من واقع خبرتي وعملي مع «آلاف» المسئولين التنفيذيين بالمعنى الحرفي للكلمة، تُعد آراء ويلش القاعدةَ، لا الاستثناء. إن القرارات الصائبة لاختيار الموظفين المتميزين تَصنع الفارق.

إذن يتضح أن كلًّا من كبار المنظِّرين في عالم الأعمال والعاملين في الخطوط الأمامية يَرَوْنَ أن الأولوية الأولى لتحقيق النجاح المؤسسي هي اتخاذ القرارات الصائبة لاختيار الموظفين المتميزين. لكن ربما لا تزال تتساءل عن الأهمية الفعلية لهذه الملحوظة. أيمكن حقًّا أن تكون الطريقة الحالية لمزاولة الأعمال بهذا السوء؟ وهل لهذه القرارات تلك الجدوى العظيمة فعلًا؟

(٤) الطريق نحو الفشل المؤسسي

أغرقتنا الصحافة العالمية على مدار العَقد المنصرم أو نحو ذلك بفيض لا يكاد ينقطع من القصص التي تتناول نماذجَ من التقاعس، والإخفاق، بل الفضائح، على مستوى الإدارة العليا؛ فقد نشرت مجلة فورتشن، مثلًا، في صيف عام ١٩٩٩ على غِلافها قصة إخبارية لافتة للانتباه (وكئيبة) عن إخفاقات الرؤساء التنفيذيين. واستعرض المقال، من دون مبالغة، العشرات من حالات الأداء التنفيذي الْمُقصِّر على مستوى الإدارة العليا. أكد المقال أن من أبرز أسباب فشل هؤلاء الرؤساء التنفيذيين هي تلك الصعوبة البالغة التي واجهوها عند تعيين أفراد في المناصب العليا.

ثم طرح كاتبو المقال سؤالًا بلاغيًّا قائلين: «كيف أساء الرؤساء التنفيذيون التعامل مع هذه الصعوبة؟ بإخفاقهم، بالدرجة الأولى، في تعيين الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، وما ارتبط به من إخفاق في معالجة المشكلات المتعلقة بالموظفين في الوقت المناسب.»[10]

لقد أصابت المجلة كَبِد الحقيقة؛ فمن واقع تَجارِبي الكثيرة في البحث التنفيذي والتقييم الإداري ولقاءاتي وعملي مع عشرات الآلاف من المديرين والمسئولين التنفيذيين، ليس لديَّ أدنى شك بشأن أهم أسباب فشل الشركات الكبير: القرارات غير الصائبة في اختيار موظفي المناصب العليا؛ فتعيين الأشخاص غير المناسبين في مناصب مهمة يؤدي إلى إخفاق الشركة، الذي يؤدي بدوره إلى المزيد من الإخفاقات الفردية، وقرار خاطئ واحد (أو اثنان أو ثلاثة) يولِّد المزيد والمزيد من أمثاله؛ ليشكل سلسلة من الإخفاقات.

لعل الرؤية الأشمل للطريق نحو الفشل المؤسسي هي تلك التي تناولها سيدني فينكلستين في كتابه الصادر عام ٢٠٠٣ بعنوان «السر وراء إخفاق المسئولين التنفيذيين

الأذكياء».[11] أشار فينكلستين، في سياق تحليله لملابسات الإخفاق المؤسسي، إلى أربعة طقوس انتقالية رئيسية تمر بها الشركات: إقامة مشروعات جديدة، والتعامل مع نتائج الابتكار والتغيير، وإدارة عمليات الدمج والاستحواذ، ومواجهة الضغوط التنافسية الجديدة. قد تبدو جميع هذه الانتقالات مختلفة تمامًا في ظاهرها، لكن لو ألقيت نظرة عميقة عليها ستجد أن كلًّا منها يحتاج إلى مهارات جديدة؛ مما يعني بدوره أن شخصًا ما ينبغي أن يُولِيَ عناية فائقة بالفريق المعني بتنفيذ المطلوب؛ أي، بعبارة أخرى، ينشأ أغلب الإخفاقات المؤسسية مباشرةً عن عجز المؤسسة عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وفي محاولته لتحليل الأسباب التي تقف وراء الإخفاق التنفيذي، وضع فينكلستين قائمة من أربعة عناصر: خلل عقليات المسئولين التنفيذيين (بما في ذلك التصورات المغلوطة عن الواقع)، تبَنِّي مواقف قائمة على توهُّمات (مما يساهم في بقاء التصورات المغلوطة عن الواقع)، وانهيار قنوات الاتصال اللازمة لإيصال المعلومات العاجلة، وسمات شخصية (تضم نقاط ضعف في القيادة) تحُول دون تعديل هؤلاء المسئولين المخطئين لمسارهم.

ما هو القاسم المشترك؟ إنه الأشخاص مجددًا. يقف الأشخاص وراء ثلاثة على الأقل من هذه الأسباب الأربعة، بينما يمكن تجنُّب السبب الرابع (انهيار قنوات الاتصال) في جميع الأحوال تقريبًا إذا وُجِدَ الأشخاص المناسبون.

لماذا عرَّجنا على منطقة الفشل؟ لأنها ببساطة طريق آخر لطرح التساؤل حول مصادر الأداء المؤسسي والإجابة عنه أيضًا. ما الذي يؤدي إلى الفشل المؤسسي؟ قرارات اختيار الموظفين غير المناسبين. ما الذي يؤدي إلى تميز الأداء المؤسسي؟ قرارات اختيار الموظفين المتميزين.

(٥) معدلات نجاح غير مبشرة

شدد الراحل بيتر دراكر، في مستهل مقاله الرائع «كيفية اتخاذ قرارات اختيار الموظفين» المنشور في هارفارد بزنس ريفيو في ١٩٨٥، على الأهمية الحيوية لقرارات اختيار الموظفين المتميزين. كتب دراكر قائلًا: «إن الوقت الذي يُمْضِيه المسئولون التنفيذيون في إدارة الموظفين واتخاذ قرارات متعلقة بهم يفوق الوقت الذي يبذلونه لتنفيذ أية مهمة أخرى، وحريٌّ بهم ذلك؛ فما من قرارات أخرى تكافئ هذه القرارات في تبعاتها طويلة المدى وصعوبة الرجوع عنها.» ثم تابع قوله: «ورغم ذلك، فإن المسئولين التنفيذيين، بوجه

عامٍّ، يتخذون قرارات غير سديدة فيما يتعلق بالترقيات والتعيينات؛ إذ لم يتجاوز معدل نجاحهم، بجميع المقاييس، ٠٫٣٣٣، ففي الأعم الأغلب، يتبيَّن أن ثلث هذه القرارات سديد، وثلثها فعَّال بالحد الأدنى، وثلثها فاشل تمامًا.» وأضاف أننا لم نكن لنتحمل هذا القدر من «الأداء الْمُزْرِي» في أيٍّ من مجالات الإدارة الأخرى.[12]

إن السجل المخزي للفضائح العامة وحجم الأبحاث المرتبطة بهذا الشأن — على مدار عَقدين من نشر هذا المقال المؤثر — لم تَزِد فكرة دراكر سوى تأكيد، تلك الفكرة القائمة على سجل الأداء الهزيل جدًّا فيما يخص قرارات اختيار الموظفين، لا سيما في المناصب العليا. أشارت مارجريت ويرسيما إلى أن منحى هذا الأمر كان يسير إلى الأسوأ في السنوات الأخيرة، وذلك في مقالها المنشور في هارفارد بزنس ريفيو عام ٢٠٠٢ بعنوان «ثغرات في مستويات الإدارة العليا: لماذا لا تُؤتي إقالات الرؤساء التنفيذيين ثمارها المرجوة». أشارت مارجريتا إلى أن نسبة الرؤساء التنفيذيين الذين أُجبروا على مغادرة مناصبهم في الثمانينيات كانت تتراوح بين ١٣ إلى ٣٦ في المائة، بينما ارتفعت هذه النسبة بين عامي ١٩٩٧ و١٩٩٨ لتصل إلى ٧١ في المائة.[13]

نشرت شركة الاستشارات بووز ألين آند هاملتون على مدار السنوات القليلة الماضية أبحاثًا ممتازة حول معدل تبدُّل الرؤساء التنفيذيين، مسجلةً نسبة كبيرة جدًّا من حالات التعيين والمغادرة، ونسبة كبيرة من حالات المغادرة الإجبارية للمنصب.[14] ومن المفارقات المثيرة للاهتمام أن الأرقام التي توصلت إليها شركة بووز ألين تتوافق توافقًا كبيرًا مع ما توصَّل إليه دراكر منذ عشرين عامًا من تخمين مدروس بشأن معدل النجاح؛ فقد قدَّر دراكر أن ثلث تعيينات الرؤساء التنفيذيين تعد قرارات فاشلة تمامًا، وهو ما يتطابق تمامًا مع عدد الرؤساء التنفيذيين الذين أُجبروا على مغادرة مناصبهم والتي توصلت إليها بووز ألين من خلال عملياتها الحسابية.

بل الأسوأ من ذلك أنه، بينما هناك تغطية إعلامية ضخمة حول خروج معدل تبدُّل الرؤساء التنفيذيين عن السيطرة، فإن معظم الدلائل تشير إلى أن بقاء الرؤساء التنفيذيين لمدة أطول من اللازم في مناصبهم قد يُفضي في نهاية الأمر إلى تحولهم إلى عامل مدمر لقيمة الشركة؛ إذ إن من أكثر النتائج تكررًا بانتظام في دراسات بووز ألين هي تلك التي تشير إلى أن أداء الرؤساء التنفيذيين في النصف الثاني من مدة تولِّيهم منصبهم أضعف بكثير من أدائهم في النصف الأول (وفي كثير من الحالات يكون مدمرًا لقيمة الشركة).[15]

لقد توليت أنا وزملائي في شركة إيجون زندر إنترناشونال، خلال السنوات الماضية، تقييم عشرات الآلاف من كبار المسئولين التنفيذيين، من بينهم رؤساء تنفيذيون، وجميع

المناصب التنفيذية العليا الأخرى، ونواب رؤساء الشركات، وأعضاء مجالس إدارة، من جميع أنحاء العالم ومن جميع المجالات الرئيسية. وكانت النتائج محبِطة على الدوام؛ حتى في الشركات التي تفُوق في أدائها وسمعتها المستوى المتوسط. كان الأفراد غير المناسبين يشقون طريقهم إلى المناصب التنفيذية، وما يقرب من ثلث المسئولين التنفيذيين الذين خضعوا لتقييمنا في هذه المؤسسات الراقية كانوا يقعون فعليًّا في النصف الأدنى من منحنى الجدارة مقارنةً بنظرائهم في شركات أخرى عاملة في نفس مجالاتهم.

حين أجرينا تحليلًا لكفاءات الرؤساء التنفيذيين بالنسبة إلى الكفاءات المحددة الجوهرية لكل وظيفة معينة، وجدنا أن أغلب الرؤساء التنفيذيين كانوا أدنى قليلًا في أدائهم من المستوى المطلوب. وكانت القاعدة العامة أن الفجوة بين المسئول التنفيذي العادي ونظيره المتميز شاسعة جدًّا، إلى الحد الذي يجعل الوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة احتمالًا مستبعدًا للغاية، حتى مع تحقيق أعلى مستويات الدافعية من جانب الفرد وبذل أقوى جهود التطوير من جانب الشركة، وحتى لو أمكن رَأْب هذه الفجوة، فسوف تستغرق هذه العملية عدة سنوات، وببساطة، لا يملك أغلب المؤسسات هذا المدى الزمني.

وختامًا، فبرغم حاجتنا الماسَّة إلى تحسين أدائنا فيما يتعلق بقرارات اختيار الموظفين فإن الكثير من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى برامجَ فعالةٍ للتعاقب الوظيفي أو وجود أيٍّ من هذه البرامج مطلقًا. هذه القصة الحزينة رواها رام تشاران مؤخرًا في مقاله «إنهاء أزمة خلافة الرؤساء التنفيذيين».[16] إذا لم تُرِد أو لم تَقْدر شركتك أن «تؤهل كوادرها الخاصة» — ولو لبعض الوقت على الأقل — فلن يمكن إنهاء هذه الأزمة.

(٦) المناصب الأقرب إلى الإدارة العليا: مخاطر أعلى، مكاسب أكبر

لكن لا يزال هناك المزيد. فكلما طالت رحلة الأشخاص غير المناسبين في المسارات المهنية غير المناسبة، زاد احتمال إضرارهم بالمؤسسة إضرارًا حقيقيًّا. السبب وراء هذا الأمر يُعْزَى إلى أن الفارق بين الموظف صاحب الأداء الفائق ونظيره صاحب الأداء المتوسط يتباعد كلما ازدادت الوظيفة تعقيدًا؛ فمثلًا، العامل اليدوي الذي يرتفع أداؤه عن المعدل المتوسط بدرجة واحدة ستزيد إنتاجيته عن إنتاجية العامل المتوسط بمقدار ٢٠ في المائة، بينما يزداد اتساع هذا الفارق مع ازدياد درجة تعقيد الوظيفة. ومن النماذج القصوى لهذه

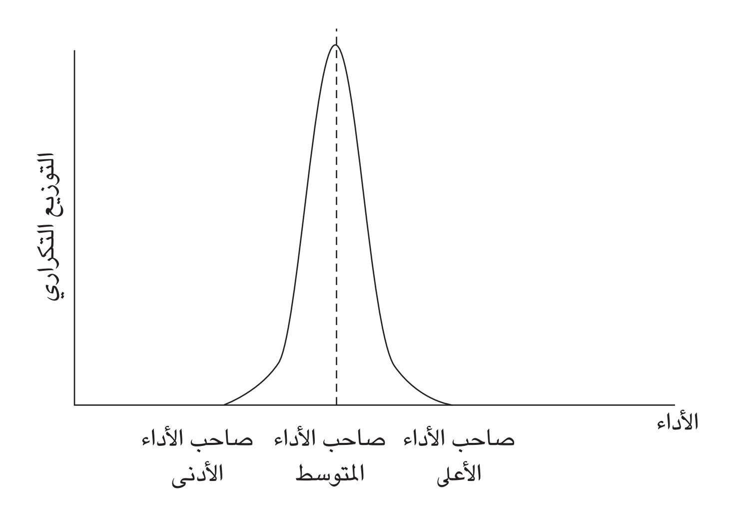
الفروق، أن في الوظائف بالغة التعقيد؛ كإدارة الحسابات في شركة استشارات، قد يعكس الانحراف المعياري الواحد زيادةً مقدارها ٦٠٠ في المائة على المعدل المتوسط.

الأشكال من ٢-١ حتى ٢-٣، والمقتبسة من مقالي «لكي تذهب المناصب العليا للأشخاص المناسبين» المنشور في إم آي تي سلون مانجمنت ريفيو، تسلِّط الضوءَ على نقطتين: (١) إن المؤسسات التي تُعَيِّن مسئولين تنفيذيين متوسطي الأداء أو تُرَقيهم غالبًا ما تعاني من مصاعب جَمَّة. (٢) وبالمقابل فإن المؤسسات القادرة على اختيار المتميزين وتعيينهم عادةً ما تحقق ميزة تنافسية فريدة.[17]

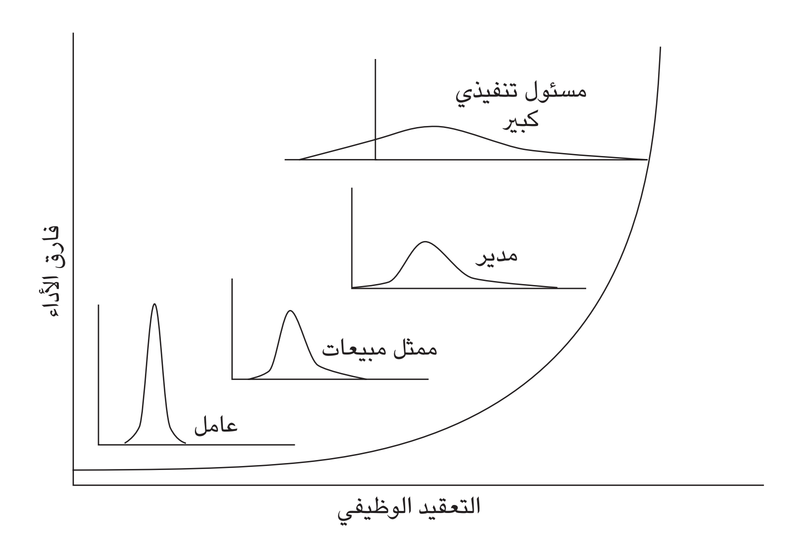
أظهرت عدة دراسات أن ازدياد درجة تعقيد الوظيفة يصاحبه اتساع الفارق بين صاحب الأداء الفائق وصاحب الأداء المتوسط؛ فعلى سبيل المثال — وكما يوضح الشكل ٢-١ — العامل اليدوي الذي يرتفع الانحراف المعياري لأدائه عن المعدل المتوسط بمقدار واحد ستزيد إنتاجيته عن إنتاجية العامل المتوسط بمقدار ٢٠ في المائة. ويظهر الشكل التوزيع الطبيعي جرسي الشكل الذي يُعد التوزيع النموذجي للأداء في الوظائف البسيطة.

أما بالنسبة للموظف صاحب المهام الأكثر تعقيدًا (كممثل مبيعات تأمين على الحياة)، فإن الانحراف المعياري الواحد فوق المعدل المتوسط يعكس زيادة في الأداء مقدارها ١٢٠ في المائة مقارنةً بالمستوى المتوسط. وبالنسبة إلى الوظائف التي تتضمن قدرًا أعلى من التعقيد (كمدير الحسابات في شركة استشارات)، فالانحراف المعياري الواحد قد يعكس زيادة مقدارها ٦٠٠ في المائة على المعدل المتوسط. وفي الشكل ٢-٢، يمكننا أن نلاحظ كيف يتسع فارق الأداء على نحو متسارع مع ازدياد مستوى التعقيد في الوظيفة.

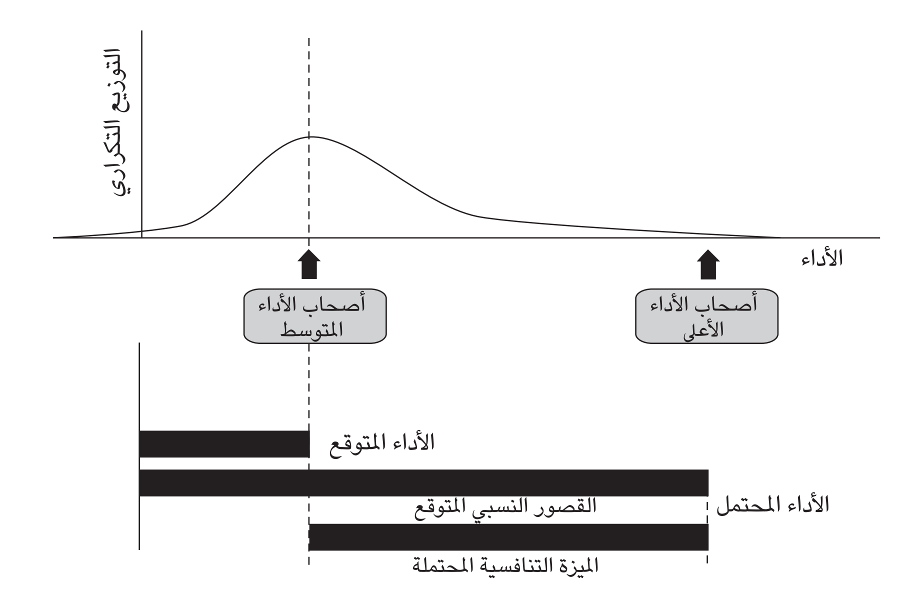
يمكن لهذا الفارق في الأداء أن يجلب مكاسب مجزية أيضًا؛ فكما هو موضح في الشكل ٢-٣، ستحظى الشركات التي تنجح في تمييز أصحاب الأداء المرتفع وتعيينهم في المناصب العليا بمستوًى من الأداء يفوق عدة مراتٍ نظيرَه في الشركات التي لا تصعِّد سوى المسئولين التنفيذيين متوسطي الأداء إلى هذه المناصب. هذا يعني، بعبارة أخرى، أن المؤسسات التي تعيِّن مسئولين تنفيذيين متوسطي الأداء أو تُرَقيهم سوف تعاني بشدة من قصورهم النسبي. أما أولئك الذين ينجحون في اتخاذ قرارات سديدة بشأن اختيار الموظفين المتميزين فسوف يتمتعون بمصدر قوي للغاية من مصادر الميزة التنافسية، كما هو موضح في الشكل.



شكل ٢-١: توزيع الأداء، وظيفة بسيطة.



شكل ٢-٢: فارق الأداء كدالَّة للتعقيد الوظيفي.



شكل ٢-٣: المكاسب المحتملة للقرارات الصائبة بشأن اختيار الموظفين.

(٧) تقييم العوائد المتوقعة من تعيين الموظفين المتميزين

إذن تلخيصًا لما توصلنا إليه حتى الآن، للمؤسسات تاريخ شديد السوء فيما يتعلق باختيار الموظفين المتميزين، وذلك برغم القيمة المحتملة الضخمة التي يمكن أن تحظَى بها لو نجحت في مواجهة هذا التحدي. لكن إلى أي حد يبلغ كِبَر هذه القيمة؟ هل من سبيل إلى تحديد قيمة العائد المتوقع من الاستثمار في مثل هذه الاختيارات؟

لقد وجدت أفضل جواب عن هذا التساؤل في دراسة نشرها واسرمن، ونوريا، وأناند. في هذه الدراسة، قدم الباحثون الثلاثة حُجَّة مقنعة بأنه يمكن لاختيار القادة المناسبين أن يكون ذا تأثير هائل على أداء الشركة.[18] زعم هؤلاء الباحثون الثلاثة أن «تأثير القائد» — في بعض الأحوال — يفسر ما يصل إلى ٤٠ في المائة من التفاوت في الأداء أو القيمة. دعني أؤكد هذه النقطة بطرحها في شكل عكسي: ثَمَّة عوامل أخرى قد يكون لها تأثير أكبر من تأثير القائد؛ مثل السنة محل الدراسة والمؤثرات المرتبطة بمجال الشركة؛ لكننا من المحال

أن نسافر عَبْر الزمن لنختار عامًا أفضل، وأغلب الشركات لا يمكنها تغيير نشاطها. ومِنْ ثَمَّ يتضح أن تأثير القائد ليس كبيرًا فقط، بل يكون — في كثير من الأحوال — المصدرَ العملي الأضخم لقيمة الشركة. قد لا يكون عامل «تأثير القائد» أهم مواردك على الإطلاق، لكنه أهم مورد يمكنك الاستفادة منه.

أثناء إحدى زياراتي لجامعة هارفارد لإلقاء كلمة، التقيت بأحد المشاركين في تأليف الدراسة، وهو نوم واسرمن، للتحقق من صحة فهمي لنتائج الدراسة، ولمحاولة التوصل إلى القيمة المالية لما يدعونه تأثير القائد. كان الجواب مذهلًا لي؛ ففي ضوء ما توصلوا إليه من نتائج، يمكن للشركات الأمريكية متوسطة الحجم أن تَزيد من قيمتها بواقع مليار دولار من خلال اختيار الأشخاص المناسبين في المناصب العليا.

لكن هل من سبيل إلى الاستفادة من هذه الفرصة مع وضع صعوبة تقييم المديرين في اعتبارنا؟ من أجل الإجابة عن هذا التساؤل، نحتاج إلى الانتقال من الساحل الشرقي إلى الساحل الغربي، ومنه إلى أستراليا، وذلك عام ١٩٧٢.

عودةً إلى أيام دراستي لماجستير إدارة الأعمال، كان أحد المقررات الاختيارية التي درستها هي أنماط التسويق، وكان يُدَرِّسها ديفيد مونتجومري، وهو حاليًّا أستاذ متقاعد في جامعة ستانفورد والرئيس التنفيذي السابق لمعهد علوم التسويق. لم يَختر هذا المقرر سوى عدد قليل من طلبة الدكتوراه وعدد أقل من طلبة الماجستير؛ ويرجع ذلك جزئيًّا إلى أنه كان أحدَ أكثر المقررات دقةً وتركيزًا على التحليلات الكمية في الكلية. عبر مسيرتي المهنية، كنت أعود بفكري دوريًّا إلى ورقة بحثية كنت قد طالعتها أثناء دراستي لهذا المقرر؛ كانت دراسة رائدة أجراها إروين جروس ونشرتها مجلة سلون مانجمنت ريفيو في ١٩٧٢، وتحمل عنوان «الملامح الإبداعية للدعاية».[19] حاولتْ هذه الورقة — حسبما أتذكر — أن تقدِّر، بطريقة غاية في البراعة، القيمة الكمية لشيء يصعب قياسه؛ القيمة المتوقعة لاستثمارات محددة في الدعاية.

منذ بضعة أعوام، عُدت أخيرًا إلى منهج هذا المقرر وعثرت على هذا المقال، ولم يَخِبْ رجائي؛ فقد سلط ذلك المقال الضوء على الكيفية التي اكتشفت بها الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية أن اتِّباع أسلوب أكثر ذكاءً في الإنفاق على الدعاية كان من شأنه تحسين ربحية هذه الشركات، الأمر الذي مَكَّنها من تطوير نماذج إحصائية تُقدِّر القيمة المتوقعة من الاستثمار السليم في وضع الدعاوى الإعلانية وتقييمها. وحين تعمقت أكثر، اكتشفت أن دراسة جروس تلتها دراسة أخرى نشرتها نفس المجلة بعد بضع سنوات، وكان

صاحبها هو آر واي دارمون. حاولت الدراسة، التي تحمل عنوان «إدارة فريق المبيعات: نحو عملية استقطاب أكثر فاعلية»،[20] حاولت أن تطبق النماذج ذاتها على نحو يُحقق الاستفادة القصوى من استثمارات الشركات في فِرَق مبيعاتها.

دفعني هذا للتفكير. لن أرهقك بتفاصيل هذه النماذج والحسابات المعقدة، لكن يكفي أن أخبرك أنني استعنت بها لحساب القيمة المتوقعة من الاستثمار في البحث عن أفضل المرشحين للمناصب الإدارية وتقييمهم واستقطابهم. أعتقد أن النتائج مذهلة؛ يمكن أن يبلغ عائد هذه الاستثمارات بسهولة حاجز الـ ١٠٠٠ في المائة أو أكثر،[21] حتى لو اعتمدنا على افتراضات متحفظة للغاية بشأن صلاحية تقييمات المرشحين وموثوقيتها. تلك هي القيمة المالية لاحتراف اتخاذ قرارات صائبة بشأن اختيار الأشخاص.

لكن أيمكن أن أدعي أنه لا استثناءات من ذلك؟ كي أجيب عن هذا السؤال، دعنا نتناول هذه القرارات من مستويات عدة، ولنبدأها بالمستوى الجغرافي.

(٨) قرارات اختيار الأشخاص حول العالم

أوردت في الفصل الأول وصفًا للمقابلة التي أجراها معي إيجون زندر في صيف ١٩٨٦، وكما بدا واضحًا، سار هذا اللقاء (وربما غيره من اللقاءات التي شاركت فيها) على خير؛ إذ عُيِّنْتُ بعده. عدت إلى الأرجنتين بعد فترة وجيزة من التحاقي بالشركة، وكانت مهنة البحث التنفيذي قيد التأسيس لتَوِّها.

كان من أوائل العملاء الذين عملت معهم، ثم تابعته عن قرب على مدار العشرين عامًا التالية، هو نوربيرتو موريتا الذي وُلد في الأرجنتين لأبوين يابانيَّين. تخرَّج موريتا أولًا في جامعته كمهندس كيميائي، ثم حصل بعدها على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتقدير امتياز من جامعة كولومبيا.

أَتْبَع موريتا هذا الأداء الأكاديمي المتميز بمسيرة إدارية مثيرة لمزيد من الإعجاب. التحق موريتا في ١٩٧٥ بشركة كورنينج جلاس حيث أحرز نجاحًا وظيفيًّا، وتولى المزيد من المسئوليات الإدارية في مجالات إدارة الشئون المالية، والتخطيط، والرقابة (في الولايات المتحدة الأمريكية أولًا ثم في المملكة المتحدة.) وبعد ست سنوات من التحاقه بالشركة، عُيِّن مديرًا للشئون المالية لفرع الشركة في أوروبا وبعدها بعامين صار الرئيسَ التنفيذي لفرع الشركة في فرنسا، وهو أكبر فروعها خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

عاد موريتا في ١٩٨٥ إلى الأرجنتين حيث عمل مديرًا للشئون المالية في شركة مشروبات رائدة إقليميًّا تسمى كوينسا. كانت كوينسا شركة مثيرة للاهتمام تسيطر عليها عائلة

واحدة ثم ضعفت في أعقاب عدة جهود بذلها المساهمون في سبيل فرض طابع احترافي على إدارة الشركة؛ لكنها لم تكلل بالنجاح. في ظل هذا المناخ السائد من الإحباط في الشركة، قاد موريتا جهدًا تحويليًّا ناجحًا، لم يجعل من كوينسا واحدة من أفضل نماذج إضفاء الطابع المهني على شركة عائلية في أمريكا اللاتينية فحسب، بل واحدة من أبرز حالات خلق القيمة بتحفيز من الإدارة وعلى نحو منهجي.

غادر موريتا كوينسا في عام ١٩٩٧ لينشئ ساذرن كروس جروب، وهي شركة تستثمر في أسهم رأس المال الخاصة في أمريكا اللاتينية، لكنه خلَّف في كويسنا فريقًا على درجة من التميز بحيث واصلت المجموعة إحراز نتائج لافتة للنظر على مدار العَقد التالي، محققةً أعلى معدلات الربحية في تاريخ المجموعة، وذلك برغم الأزمات الطاحنة التي كانت تجتاح أمريكا اللاتينية (والأرجنتين خصوصًا) خلال هذه الفترة. وأحرز موريتا، في الوقت ذاته، نجاحات في مجموعته لرأس المال الخاص، برغم ما مرت به أمريكا اللاتينية من فترات عصيبة أيضًا.

لقد استشهدتُ بمثال نوربيرتو موريتا لأثبت أن القدرة على اختيار الموظفين المتميزين هي الشرط الأساسي للنجاح، في أي مجال، وفي أي وقت، وفي جميع المناطق الجغرافية. كثيرًا ما تحدثت مع موريتا بشأن أسباب نجاحه، وراقبته مباشرةً عشرين عامًا، ولم يكن لديه شك، ولا أنا، أن المفتاح إلى نجاحه اللافت للنظر كان قدرته على اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة رئيسية.

وأؤكد مجددًا أن تجربتي الشخصية أثبتت ذلك؛ فمن خلال عملي في التطوير المهني الداخلي في شركتنا والتعامل مع استشاريي البحث التنفيذي من ٦٢ مكتبًا حول العالم، كنت أجد دائمًا أن احتراف اتخاذ القرارات التي تجلب الموظفين المتميزين هي الضرورة التي لا غنى عنها مطلقًا لتحقيق أداء ناجح في جميع أنحاء العالم.

(٩) من الشركات الناشئة إلى عمليات الاستحواذ

هل يُعد الأشخاص عاملًا جوهريًّا فقط للمؤسسات الراسخة القائمة على التسلسل الوظيفي والتي تهيمن عليها التقاليد؟ لا، إطلاقًا؛ إذ تبرز أهمية اتخاذ قرارات اختيار الموظفين المتميزين للأداء المؤسسي في جميع مراحل حياة النشاط التجاري، بدءًا من خطة المشروع فصاعدًا. وحسب ما ذكر ويليام سالمن (وهو مرجعية أكاديمية كبرى في عالم ريادة المشروعات الجديدة) قائلًا: «حين أتلقى خطة مشروع، فإن أول ما أقرؤه دائمًا هو

السيرة الذاتية لفريق عمل المشروع، ليس لأن الجزء البشري من المشروع هو الأهم، بل لأنه دون وجود فريق عمل مناسب، ليست هناك أهمية حقيقية لأية أجزاء أخرى.»[22]

وبالمثل، يعد اتخاذ هذا النوع من القرارات المصدر الرئيسي للقيمة في عمليات الاستحواذ. خلص مقال حديث في مجلة فايننشال تايمز، استنادًا إلى نتائج استقاها من شركة ماكنزي آند كومباني، إلى أن أكبر عامل مساهم — إلى حد كبير — في عوائد الصفقات الناجحة لرأس المال الخاص كان الإدارة الفاعلة، إما من خلال تغيير فريق الإدارة أو تزويده بعناصر من مجموعة الكوادر الخاصة بصندوق رأس المال الخاص. ومثل ذلك ينطبق على عمليات الاستحواذ؛ إذ تبيَّن أن إسهام سعر الشراء الزهيد، أو عوائد القطاع، أو حتى الاستثمار الأولي — ضئيل أو يكاد ينعدم، إذا ما قورن بالقيمة التي تسهم بها قرارات اختيار الموظفين.[23]

(١٠) من مجلس الإدارة إلى ورشة الإنتاج

يبدو إذن أن قرارات اختيار الموظفين على قدر كبير من الأهمية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية التي تنتمي إليها الشركة، أو القطاع الذي تعمل فيه، أو المرحلة التي تمر بها. لكن ماذا عن التدرج الوظيفي داخل الشركات؟ أتبرز أهمية هذه القرارات على بعض المستويات فقط، أم على جميعها؟

دعنا نبدأ بمجلس الإدارة الذي يقع (أو ينبغي أن يقع!) على قمة الهرم الوظيفي في الشركة. إليك بعض التعليقات التي تسلط الضوء على أهمية تعيين الأشخاص المتميزين الذي يشاركون في إدارة الشركة على مستوى مجلس الإدارة:

- «تقرير كادبري» الرائد الذي صدر في عام ١٩٩٢، الذي ركز على مسئوليات مجالس الإدارة العاملة في المملكة المتحدة فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية والمساءلة؛ شدد على أن وجود أعضاء رفيعي المستوى على مقاعد مجلس الإدارة يمثل أهمية حيوية لجميع جوانب الإدارة الناجحة.[24]
- في مقاله المعنوَن «سر نجاح مجالس الإدارة العظيمة» والمنشور في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، ذكر جيفري سونينفيلد أن ما يصنع نجاح مجلس الإدارة «ليس القواعد واللوائح، وإنما كيفية تعاون الأفراد معًا.»[25]

- أكد كلٌّ من ريتشارد لوبلون وجيمس جيليس، في كتابهما الصادر حديثًا «داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة»، أن لعمليات إدارة المجلس وعضويته دورًا أكبر أهمية في تحديد فاعليته من الدور الذي يلعبه هيكل المجلس.[26]
- صرح رام تشاران، الذي يعمل مستشارًا لكثير من مجالس الإدارات، أنه يرى أن «٦٠ في المائة من أداء الشركات يعتمد على وجود الرئيس التنفيذي المناسب وعلى نظام التعاقب الوظيفي»، ولا شك أن هذا من أبرز مهام مجلس الإدارة.[27]
- يعتقد كلٌّ من كولين كارتر وجاي لورش أنه «بالرغم من أهمية التكوين الهيكلي للمجلس وكونه نقطة البداية المثالية للتفكير في تخطيط المجلس، فإن مستوى أعضاء مجلس الإدارة وقدراتهم، في نظرنا، هي العامل الأهم في تحديد فاعلية المجلس؛ فالأفراد المتميزون، والأفراد الملائمون للوظائف المطروحة — سيحققون أداءً جيدًا حتى في ظل هيكل مؤسسي دون المستوى المثالي، غير أن العكس ليس صحيحًا بالتأكيد.»[28]

لكن لا تستنتج من هذه القائمة أن قرارات اختيار الموظفين لا تهم إلا في المستويات العليا من المؤسسات، بينما يقع تحت أيدي الأفراد في هذه المستويات المزيد من الموارد والسلطات، إلا أن العامل الذي يحتل أسفل السلم الوظيفي يمكن أن يؤثر على المؤسسة تأثيرًا كبيرًا، بالإيجاب أو بالسلب. بالإضافة إلى ذلك، كانت أهمية اختيار الموظفين المتميزين في جميع المستويات الوظيفية أحد الموضوعات الأساسية التي تناولها جيفري فيفر، الأستاذ بجامعة ستانفورد، في كتابَيه «المعادلة البشرية»[29] و«الأفراد كمصدر لميزة تنافسية».[30]

(١١) مؤسستك كبيرة أم صغيرة؟

ماذا عن اختلاف أحجام المؤسسات؟ عملت خلال العشرين عامًا الماضية مع شركات يتراوح حجم إيراداتها من مليون دولار إلى عدة مليارات سنويًّا وأرى، من واقع خبرتي، أن قرارات اختيار الموظفين ذات أهمية حيوية بالنسبة لجميع المؤسسات باختلاف أحجامها.

يمكنك في الواقع أن تبرهن على أن المخاطر المطلقة أكبر في الشركات الكبرى في حين أن المخاطر النسبية ربما تكون أكبر في الشركات الصغيرة. لا شك في قدرة جنرال إلكتريك على تحمُّل عواقب تعيينات فاشلة لشخص أو اثنين في المناصب التنفيذية العليا؛ لكن بالنسبة لشركة صغيرة، ربما يودي بها قرار واحد خاطئ متعلق بمنصب حساس، وليس بالضرورة أن يكون منصبًا قياديًّا.

أثناء دراستي في جامعة ستانفورد في الفترة بين ١٩٨١ و١٩٨٣، كانت سيليكون فالي منطلقة في التوسع بافتتاح مشروعات جديدة؛ ومِنْ ثَمَّ كان من المقررات الاختيارية المفضلة بين الطلاب هو ذلك المقرر الذي يتناول المشروعات الجديدة وإدارة الشركات الصغيرة. كان المرجع الأساسي لهذا المقرر كتابًا صغيرًا ذا طابع عملي ألَّفه ستيفن برانت، الأستاذ في جامعة ستانفورد. وعلى غرار الإنجيل، ضم الكتاب «وصايا عشرًا» لضمان بقاء المشروعات الصغيرة. كانت أولى هذه الوصايا تنص على الآتي: «اعمل على الحد من عدد المشاركين الأساسيين بحيث لا يشملون إلا هؤلاء الأفراد القادرين على الاتفاق بشأن ما ينبغي على الشركة إنجازه، ولأجل من، ومتى، والإسهام مباشرةً في تحقيق ذلك.» أما الوصية الخامسة فتتضمن التالي: «وظِّف المسئولين الذين ثبت إحرازهم لسجلات حافلة بالنجاح في تنفيذ المطلوب بما يتسق مع منظومة القيم المطلوبة للمؤسسة.»[31]

حاول أن تجد الأفراد القادرين على العمل سويًّا بفاعلية؛ اعثر على الناجحين الذين يمكنهم إنجاز المهام الأساسية بأساليب تنسجم مع المنظومة القيمية. بعبارة أخرى، اتخذ قرارات سديدة بشأن اختيار الأشخاص المتميزين.

(١٢) هكذا كان الوضع على الدوام

دعنا نُسلِّم أن كلًّا من المهنيين والباحثين على السواء اتفقوا على الأهمية العالمية التي تمثلها قرارات اختيار الموظفين للمؤسسات الكبيرة والصغيرة، الجديدة والقديمة، في أعلى السلم الوظيفي وأسفله. ربما تكون هذه النظرية بدعة عابرة. ألا يحتمل أن تظهر نظرية أخرى بعد عدة سنوات لتَدْحَضها؟ الدلائل تجيب على السؤال بالنفي. دعنا أولًا نُلْقِ نظرة على الماضي.

لو حدث وسألت مؤرخي عالم الأعمال عن أفضل مدير شهده النصف الأول من القرن العشرين، فإن معظمهم سيجيبون غالبًا بأنه ألفريد بي سلون الذي أدار شركة جنرال موتورز بنجاح لمدة تناهز الأربعين عامًا، برغم ما شهدته هذه الفترة من ضغوط في ظل الكساد الكبير والحرب العالمية الثانية. كان بيتر دراكر مستشارًا لسلون ومتابعًا لأدائه خلال هذه المدة، وأشار إلى أن السبب الرئيسي لنجاح سلون يكمن في أنه «انتقى كل مسئول تنفيذي عمل في جنرال موتورز وصولًا إلى مديري التصنيع، والمراقبين، والمديرين الهندسيين، وكبار الميكانيكيين، حتى في الأقسام الفرعية الصغيرة.»

أورد دراكر اعترافًا بأنه «ربما تبدو رؤية سلون وقيمه — بمقاييس اليوم — محدودة. كانت بالفعل كذلك؛ كان اهتمامه منصبًّا فقط على الأداء داخل جنرال موتورز

ولأجلها، لكن بالنسبة لأدائه على المدى الطويل فيما يتعلق بتعيين الأفراد في الوظائف المناسبة، فلا غبار عليه.»

علق بيل جيتس ذات مرة على كتاب سلون، «سنواتي في جنرال موتورز»، قائلًا بأنه لو لم يَسَعِ المرء إلا قراءة كتاب واحد عن عالم الأعمال، فإن كتاب سلون هو الأفضل.[32] منذ ظهور هذا الكتاب، الذي سجل أعلى مبيعات فور نشره في ١٩٦٣، ظل دليلًا يستعين به المديرون بما يعرضه من خبرات شخصية في تطبيق «علم الإدارة» يقدمها الرجل الذي أتقنه.

أبرز الراحل بيتر دراكر، في مقدمة جديدة كتبها للطبعة الحالية من الكتاب، أهم الدروس المستفادة مما اعتبره هو أيضًا أفضل كتاب تناول علم الإدارة على الإطلاق. في حين ركز دراكر على منهج الإدارة الاحترافي، أكد أيضًا أن «مَهمة المدير المحترف ليست أن يحب الموظفين ولا أن يغيرهم، بل مَهمته هي أن يفعِّل نقاط قوتهم. وبصرف النظر عن استحسان المرء للموظفين أو لطريقة عملهم، فإن الشيء الوحيد المهم هو أداؤهم، وهو الشيء الوحيد حقًّا الذي يُسمح للمدير المحترف أن يعيره اهتمامه.» وبحسب ما ذكر دراكر، يفوق في معناه مجرد صافي الربح؛ «إنه أيضًا تقديم نموذج يُحتذى به، وهو ما يتطلب النزاهة.»

والنزاهة، بلا شك، تكمن في قلب قرارات اختيار الأشخاص المناسبين.

(١٣) الشركة الأكثر استحواذًا على إعجاب العالم

تنشر مجلة فورتشن كلَّ عام تصنيفًا للشركات الأكثر استحواذا على الإعجاب حول العالم. جاءت جنرال إلكتريك على رأس القائمة في عام ٢٠٠٦ والعام الذي سبقه، وذلك للمرة السادسة خلال العَقد الماضي. وإذا اعتقدت أن فورتشن هي الوحيدة في الاحتفاء بجنرال إلكتريك، فعليك أن تعيد التفكير؛ ففي الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها فايننشال تايمز لاختيار الشركة «الأكثر حظوةً بالاحترام»، تصدرت الشركة ذاتها القائمة لسبع سنوات خلال السنوات الثماني الماضية، وجاءت في المركز الأول في تصنيف أجرته مجلة بارونز مؤخرًا لتسمية الشركات الأكثر إثارةً للإعجاب.

فلماذا تحظى جنرال إلكتريك بكل هذا القدر من الإعجاب؟ لا شك أن ثمة إجابات كثيرة؛ لكن من أهم ما اتفق أغلب المراقبين عليه أن جنرال إلكتريك كانت حاضنة متميزة

لعظماء القادة. لم يَعُدْ ذلك بالنفع على جنرال إلكتريك وحدَها، بل استفاد كثيرٌ من الشركات الأخرى مما أنتجته الشركة من القادة.

سبق أن كتبتُ عن جاك ويلش وما يحظى به من احترام شبه عالمي وسط أقرانه في مجال الأعمال، لكن ما لا يدركه الكثيرون أن ويلش لا يمثل إلا مظهرًا حديثًا لتقليدٍ موغلٍ في العراقة داخل جنرال إلكتريك؛ ذلك التقليد الذي نشأ عن اختيار هادف تبنَّاه قادة الشركة، منذ ما يزيد على قرن مضى؛ للاستثمار في الأشخاص المناسبين. لا يذكر الكثيرون في يومنا هذا اسم تشارلز كوفن، الذي كان مسئولًا تنفيذيًّا سابقًا في قطاع صناعة الأحذية قبل أن يصير رئيسًا لشركة جنرال إلكتريك في عام ١٨٩٢. إليك ما كتبته فورتشن عنه:

> نجحت جنرال إلكتريك، تحت رئاسة تشارلز كوفن من عام ١٨٩٢ إلى ١٩١٢، في ترسيخ مبادئ التصميم التنظيمي التي ستمثل دليلًا لشركات كبيرة، ورسخت — فوق ذلك — فكرة مفادها أن مصابيح الإضاءة والمحولات لم تكن أهم منتجات الشركة، بل كانت المَلَكات الإدارية أهم ما أنتجت.[33]

إن أغلب العاملين في مجال البحث التنفيذي يعتبرون الشركة موفقةً لو وجدت رئيسًا تنفيذيًّا واحدًا ناجحًا، بينما نعتبرها نحن محظوظةً حقًّا لو نجحت في الحصول على رئيسَيْن تنفيذيَّيْن ناجحَيْن على التوالي، ويبدو أن تلك الرؤية يتقاسمها كذلك الدارسون المتخصصون في مجالَي القيادة والفاعلية المؤسسية. كتب كولينز وبوراس في كتابهما «مؤسسات أُنشئت لتبقى» قائلَيْن: «أن يحظى المرء برئيس تنفيذي في كفاءة ويلش فإنه أمر مذهل، وأن يمضي قرن من الزمان حافل برؤساء تنفيذيين يتمتعون بكفاءة ويلش وكلُّهم من أبناء الشركة — حسنًا، إن ذلك من أهم ما يفسر ما تتمتع به شركة جنرال إلكتريك من بُعد النظر.»[34]

(١٤) استشراف القادم: الموارد البشرية في المستقبل

تناولنا قرارات اختيار الأشخاص في مجموعة متنوعة من البيئات، واستنتجنا أنه من العسير إيجاد بيئة حاليًّا لا تمثل فيها هذه القرارات أهمية حيوية. ماذا سنجد لو حاولنا استشراف المستقبل؟

لا شك لديَّ أنه في السنوات المقبلة سيكتسب اتخاذ قرارات اختيار الأشخاص المتميزين أهمية متزايدة للأداء المؤسسي. فكر في النقاط التالية:

- إن أسرع الشركات نموًّا في يومنا هذا، في مجالات كالتكنولوجيا الحيوية، وعلوم الحياة، والخدمات المهنية، والإعلام، والترفيه، هي تلك التي تعتمد بكثافة على أصولها البشرية. بمعنى آخر، يقل اعتماد هذه الشركات (وهذه المجالات) في تحقيق نجاحها على الأصول المادية، ويزيد اعتمادها على ملكات الموظفين، لا سيما قدرتهم على العمل سويًّا.
- إننا نشهد عصر التغيرات غير المسبوقة، يدفعها التوسع في التطور التكنولوجي والابتكار والآثار المتعاقبة التي أحدثتها الثورات الجينية، والرقمية، والمعرفية. كما نواجه، إلى جانب ذلك، قضايا سياسية وثقافية دقيقة للغاية وسط قرية عالمية يتزايد تعقيدها (وخطورتها أحيانًا). وفي ظل وضع يتطلب الاستفادة من مهارات جديدة — بسرعة وفاعلية — تصبح قرارات اختيار الموظفين المتميزين أمرًا لازمًا، ليس لإحراز النجاح فقط، بل لبقاء المؤسسة على قيد الحياة.
- اتساقًا مع الملاحظة التي أوردها بيتر دراكر في أحد مقالاته الأخيرة في هارفارد بزنس ريفيو، يشرع كثير من المسئولين التنفيذيين اليوم في بناء مسيرات مهنية ثانية.[35] لنفترض أنك واحد من هؤلاء الذين اختاروا البدء من جديد في مسار مهني مختلف. مهما يكن دافعك — سواءٌ كنت تسعى إلى مزيد من المرونة، أو إلى عائد مادي أعلى، أو إلى مجرد الاستقلال — فمن شبه المؤكد أن انتقالك إلى مسيرة مهنية ثانية سيُلقي على كاهلك متطلبات جديدة لاختيار الموظفين المتميزين.
- حتى بالنسبة إلى أولئك الذين يبقون داخل الحدود المريحة لعالم الشركات، فإن ثمة توجهًا واضحًا (وصحيًّا) اليوم إلى المبادرات متعددة الأقسام، إما لتطوير منتج جديد أو لإعادة تصميم خدمة ما. وتتطلب هذه المبادرات التشكيل المستمر لفرق عمل مختلفة. حسبما أكده بقوة كلٌّ من كاتسينباخ وسميث في كتابهما «حكمة فرق العمل»،[36] فإن الفرق المتميزة تتفوق في أدائها على الأفراد النابغين. لكن إيجاد فريق متميز — تمامًا كإيجاد رئيس تنفيذي متميز — ليس بالمهمة السهلة؛ فطبقًا لما ورد في هذا الكتاب، كثيرًا ما يُهمَل بعض المبادئ المرتبطة بفرق العمل، ومن ضمنها اختيار الأفراد المكوِّنين للفريق.

- شرع كثير من العمليات التقليدية في الشركات الكبرى في التقوُّض مع تزايد الاعتماد على شركاء من خارج الشركة، من خلال إسناد بعض هذه العمليات إلى طرَف ثالث ليؤديها داخل مقر الشركة أو خارجها. وهذا مُلاحظ على وجه الخصوص في العمليات الابتكارية التي تقوم بها شركات ذات توجه تكنولوجي، كما هو الحال في آي بي إم وميرك؛ على سبيل المثال لا الحصر، فالشركات حاليًّا تعرف أن عليها الاستفادة من أفكار الآخرين خارج حدود الشركة، كما تعرف — في الوقت نفسه — أن استعدادية موظفيها من ذوي التخصصات المعرفية للتنقل تتزايد. بالإضافة إلى ذلك، تعمل قاعدة رأس المال المتغيرة، التي تضم مشاركة أكثر فاعلية من شُرَكَاء رأس المال المخاطر، على الدفع نحو التغيير. ترتب على ذلك تحوُّل كثير من الشركات من نموذج الابتكار المنغلق إلى نموذج الابتكار المنفتح؛ كما أوضح هنري تشيسبرو في كتابه الرائد حول هذا الموضوع.[37] ومما لا شك فيه أنه ينبغي عليك اتخاذ قرارات صائبة عند اختيارك لشركائك الخارجيين.
- يعمل تشيسبرو (من المصادفات أنه زميل آخر من زملاء دراستي في ستانفورد) حاليًّا باحثًا ومعلمًا بارزًا في مجال جديد نسبيًّا وهو «علم الخدمات». دلَّلَ تشيسبرو بحُجج مقنعة على أن الابتكار لم يتغلغل بعدُ في قطاع الخدمات؛ برغم أنها تمثل ٨٠ في المائة من النشاط الاقتصادي في جميع الاقتصادات المتقدمة. حاول أن تفكر في الآثار التي قد تنتُج عن تزايد الابتكار في الخدمات إلى حد بالغ، وذلك من ناحية التأثير الذي يمكن لأفضل الموظفين من أصحاب التخصص المعرفي أن يُحدثوه، والأهمية التي قد يمثلونها. مرة أخرى، المفتاح إلى ذلك يكمن في اختيار الفائزين.
- أشير في الختام إلى أحد التوجهات الصحية التي لاحظتُها بصفة شخصية، ألا وهو تحقيق اللامركزية في قرارات اختيار الموظفين؛ ففي المستقبل، سيتزايد الطلب على المديرين (من أمثالك) لتشكيل فرق عمل متميزة، ويُتَوقَّع منهم أن يتمتعوا بالمهارة الكفيلة بإيجاد الكفاءات المتميزة وتعيينها. في السابق كان فريق التخطيط الاستراتيجي في مقر المؤسسة يرسم الاستراتيجية ثم يدفعها إلى أسفل باتجاه باقي المناصب، وكان من المتوقع أن يصير جميع المديرين استراتيجيين. واليوم تسير إدارة الموارد البشرية تدريجيًّا على النهج ذاته؛ لذا إذا كنت تريد أن تنجح في حياتك المهنية؛ فعليك — ببساطة — أن تُجيد هذه الْمَهمة.

(١٥) ما تعلمته

بعد ما يزيد على ٢٠ عامًا أمضيتها في الاحتكاك ببعضٍ من أنجح الأفراد والمؤسسات وبعض من أفضل المنظِّرين في عالم الأعمال، أشعر بالرضا أخيرًا حيال ما توصلت إليه من جواب عن ذلك التساؤل الذي سبق وأرَّقني حين كنت طالبًا في كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد أتدبر حالي بالكاد.

ما الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح؟ قرارات اختيار الموظفين المتميزين هي الإجابة.

ومثل هذه القرارات تحتاج إلى إدارة فعالة؛ فهي أقرب إلى المال منها إلى البنية التحتية المادية؛ ولا تبلغ طاقاتها الفعلية إلا لو أدركت كيفية الاستفادة منها بفاعلية. إذن، فإن احتراف اتخاذ مثل هذه القرارات — تشكيل فريق عملك، والمحافظة عليه، وإعادة تشكيله حسب الحاجة — ليست فقط المهارة الوحيدة الأكثر حسمًا في تقرير نجاحك المهني، بل أيضًا السر وراء الأداء المؤسسي المتميز. وهذا هو ثاني أسباب أهمية هذه القرارات لك.

في حين أن قرارات اختيار الموظفين المتميزين ضرورية من أجل النجاح الشخصي والمؤسسي؛ فإن ثمة أسبابًا قوية وراء الصعوبة البالغة الكامنة في احترافها، وسنناقشها في الفصل القادم.

الفصل الثالث

صعوبة الاختيار السليم للموظفين المتميزين

أقدم لك فيما يلي ما أذكره عن أسوأ لحظاتي في اجتماع حضرته في مدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس في وقت ما من خريف عام ١٩٩٨:

«يمكنني أن أدرك لماذا تمثل قرارات اختيار موظفي المناصب العليا أهمية بالغة؛ ولماذا تؤثر تأثيرًا كبيرًا على أداء الشركة، وقيمتها، والحالة المعنوية داخلها.» هكذا تحدثت رئيسة تحرير هارفارد بزنس ريفيو، في محاولة لردِّي بلطف، ثم أضافت: «أُقر بكل ذلك، لكني أرى أن أغلب الشركات الآن يعرف جيدًا كيف يتخذ مثل هذه القرارات. لذا، أنا آسفة، لكني لا أدري كيف يسعنا المضيُّ قُدمًا بشأن المقترح الذي تقدمت به.»

كنت أعلق آمالًا عريضة على هذا الاجتماع، وكان المقترح الذي تقدمت به لكتابة مقال في المجلة حول قرارات اختيار الموظفين قيد القبول أو الرفض في تلك اللحظة، ولم يكن هناك مجال للاستئناف ولا للحصول على فرصة ثانية. في هذه اللحظة من الاجتماع، لم يعجبني ما سمعت.

في عام ١٩٩٨، اجتمعتْ لديَّ خبرة ١٢ عامًا كاستشاري في البحث التنفيذي، وقُدت الفريق العالمي للتطوير المهني في شركتنا لبعض الوقت؛ الأمر الذي ساعدني على إدراك مدى عالمية ذلك التحدي المتمثل في اتخاذ قرارات سديدة لاختيار أفضل الأشخاص.

في نفس ذلك الوقت، راح اهتمامي بالأسباب الجوهرية للفاعلية المؤسسية يتنامى بثبات، وصار هذه الاهتمام أكثر تركيزًا من ذي قبل؛ فقرأت مئات الكتب، والدراسات، والتقارير البحثية المتناولة لقرارات اختيار الأشخاص. كانت لديَّ قناعة حقيقية بوجود فرص هائلة للتحسُّن في هذه القرارات، وكانت لديَّ الرغبة في مساعدة الآخرين على استغلال تلك الفرص، عن طريق المساعدة المهنية التي تقدمها شركتنا أو من دونها. بدت

الكتابة عن هذا الموضوع الطريق الواضح للوصول إلى هذا الهدف، واخترت أن أنشر مقالًا في هارفارد بزنس ريفيو بصفته أولوية أولى لي، باعتبارها دورية الأعمال الأقوى تأثيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية.

كنت أعرف بالطبع أن هذه مَهمة شاقة؛ فمعدل قبول هارفارد بيزنس ريفيو للمقترحات غير الملتمسة كان ضئيلًا بدرجة لا تتعدى ٢ في المائة، وفي ذلك الوقت، لم يكن سبق لي، أن نشرت أي شيء في أي مكان، وكنت علمت مؤخرًا من صديق مخلص (تصادف أن يكون واحدًا من مؤلفي كتب الأعمال الأكثر مبيعًا حول العالم) العقبات التي اجتازها خلال الثمانية عشر شهرًا السابقة في العمل مع محرري المجلة لتهذيب مقاله وتعديل صياغته إلى أن نُشِر أخيرًا في المجلة.

عودةً إلى الاجتماع؛ بدأت رئيسة التحرير، التي حطمت آمالي، في البحث عن أسلوب مهذب لإنهاء الحوار، لكني — في صراعي من أجل بقائي كمؤلف — عدت بشدة وقلت بعبارة قوية إنني لا أوافقها إطلاقًا، وإن خبرتي العالمية تخبرني أنه حتى أفضل المؤسسات في العالم ترتكب جميع أشكال الأخطاء حين تتخذ قرارات لاختيار الموظفين.

لكنها لم تتأثر؛ فبدأت أستشهد بنماذج من خبرتي الشخصية وعلى الصعيد العام؛ لكن أيًّا من هذه المحاولات لم تفلح، وبدا واضحًا وضوحًا مؤلمًا أنني أغادر مكاني وأنا عاجز عن إقناعها بوجهة نظري؛ لذا غيرت التكتيك، وسألتها: «ماذا عن خبرتك الشخصية الخاصة؟ ماذا عن الوضع هنا، في هارفارد بيزنس ريفيو؟»

وكأنه مشهد من تلك المشاهد التي كنا نراها في أفلام هوليوود القديمة، حين تنقشع السحب، وينفذ شعاع الشمس، وتلتمع الأعين بالمشاعر. لقد لمستُ وترًا حساسًا!

كانت رئيسة التحرير شخصية ذكية حاصلة على ماجستير إدارة الأعمال مع مرتبة الشرف من أحد البرامج البارزة، وكونت خبرة مثيرة للإعجاب في شركة رائدة في الاستشارات الإدارية، وذلك قبل أن تلتحق بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو. قبلتْ رئيسة التحرير التحدي، وبدأت تستعرض خبرتها الشخصية مع العملاء في شركتها السابقة، وخبرتها في المجلة، متأمِّلةً القصص غير المنمقة للشركات، وحتى القرارات المتعلقة بالأشخاص في المجلة ذاتها، تكاد تراها تقلب أوراقها القديمة داخل عقلها، وتوحي انفعالاتها المتغيرة بما تذكرته من مشكلات مزعجة كثيرة في جميع هذه السياقات. أدركتْ رئيسة التحرير أنه إذا كان هناك ذلك المجال الواسع لتحسين هذه القرارات في مثل هذه المؤسسات الراقية التي تتيح لها — نظريًّا على الأقل — أفضل أفكار في العالم بشأن الإدارة، فلربما لم تكن فكرة تقديم مقال عن هذا الموضوع بالغة السوء.

لكن بعدها طُرح السؤال الصعب الثاني، وخُيِّل لي ثانيةً أن بابًا صُفِع على أصابعي حين قالت: «يجب أن أسألك، هل تجيد الكتابة؟»

بدا السؤال طعنًا صريحًا في قدراتي على الكتابة؛ لكني ارتأيت أن تقديم إجابة صريحة هو أفضل الطرق، فاعترفت قائلًا: «لا، لا أجيد الكتابة. أنا، في الحقيقة، لست كاتبًا على الإطلاق. في الواقع، لم يسبق لي قَطُّ أن كتبت كتابًا، أو حتى مقالًا. واللغة الإنجليزية — كما قد تشي لكنتي — ليست لغتي الأم؛ لذا من الواضح أن محرري المجلة المرموقين سيلزمهم مساعدتي في الكتابة. لكن ما أملك تقديمه هو مزيج فريد من الخبرات، والمعارف، والخواطر المرتبطة بكيفية إحراز تحسُّن جذري في قرارات اختيار الأشخاص. وبالطبع، هذا إلى جانب شغفي بمساعدة الشركات على تحسين أدائها.»

اتضح أن الصدق مَنْجاة؛ فقد قالت إنها لم تُعجب بمقترحي فقط، حين أعادت التفكير، بل إن المجلة تفضل التعامل مع الكُتَّاب المستعدين لقبول تعديلات المحررين وتعليقاتهم. وتم قبولي!

انطلقت مغادرًا الاجتماع، منتشيًا بتلك الموافقة التي رافقت فوزًا صعبًا لا يتحقق إلا مرة في كل خمسين حالة. لكني في تلك المرحلة كنت أواجه مشكلة جديدة؛ إذ لم يكن لديَّ تصوُّر عما سأكتبه في هذا المقال الذي يبدو مستحيلًا. لم تكن المشكلة في غياب الأفكار (فقد كانت لديَّ في الواقع وفرة في الأفكار)، بل في الافتقار إلى هيكل ينظم تلك الأفكار.

توصلت في نهاية المطاف إلى الهيكل المفقود، ونشر المقال في عدد يوليو/أغسطس لعام ١٩٩٩ من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو تحت عنوان «تعيينات بلا إقالات».[1] حظي المقال بنجاح فوري، وأعيد طبعه لست سنوات لاحقة باعتباره من أكثر المقالات مبيعًا، واتخذته عدة جامعات وشركات كفرض قراءة إجباري.

بعد مضي ست سنوات من نشر مقالي الأول في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، نشرتُ مقالي الثاني في مجلة إم آي تي سلون مانجمنت ريفيو، واخترت له عنوان «لكي تذهب المناصب العليا للأشخاص المناسبين.»[2] حقق هذا المقال أيضًا نجاحًا سريعًا (على افتراض أنك لم تحسب، بالطبع، الشهور التي استغرقتها كتابة المقال) وصار على الفور واحدًا من عشرة مقالات أعيدت طباعتها في هذه المجلة؛ لكونها الأكثر رواجًا بين القراء.

بودِّي أن أزعم أن السر وراء هذا النجاح هو ملكاتي الكتابية الرائعة، لكنه سيكون مجانبًا للحقيقة. إن السبب الرئيسي لنجاح هذين المقالين هو أن موضوعهما كان ذا أهمية بالغة للجميع في المؤسسات المختلفة الأشكال والأحجام، ولم يكن ثمة مطبوعات كثيرة

تتناول هذا الموضوع. (وللأسف لا يزال هذا الوضع قائمًا.) السبب الثانوي وراء هذا النجاح هو اختياري لهيكل جيد لتقديم أفكاري؛ فبعد عدة بدايات فاشلة، أدركت أنه ينبغي عليَّ استهلال المقال بما أسميته «الفخاخ»؛ أي الأسباب التي تجعل الوصول إلى أفضل الموظفين أمرًا غاية في الصعوبة.

حول هذه الأسباب يدور هذا الفصل. فلكي تصل إلى الناجحين، عليك أن تتجنَّب فخاخًا معينة. سوف نتناول أربعة من أهم هذه الفخاخ:

(١) وقوف الاحتمالات ضدك.
(٢) الصعوبة الكامنة في تقييم المرشحين لمناصب معقدة مهمة بطبيعتها.
(٣) إخلال التحيزات النفسية القوية بالجودة المرجوة لعملية اتخاذ القرار.
(٤) الإضرار بهذه القرارات عند تقديم حوافز في غير محلها ووجود تضارب بين المصالح.

ملحوظة تحذيرية: صادفت مؤخرًا كتابًا يعدني أن أصير مستثمرًا ناجحًا كنجاح وارن بافت دون الحاجة إلى بذل أية دراسة ولا اكتساب أية خبرة. لا شك أن هذا، للوهلة الأولى، محض عبث؛ فلكي تصير بنجاح بافت، تلزمك مهارة بافت، وربما بعض من حظه. لكن من ناحية أخرى، يمكنك بالتأكيد أن تتعلم بعض المبادئ العامة؛ من أمثال: لا تضع بيضك كله في سلة واحدة، ولا تستثمر فيما لا تفهم، ولا تُعَوِّل على التحايل على السوق.

بالمثل، يقدِّم لك هذا الفصل مبادئَ عامة، ويدلك كذلك على مصادر أخرى يسعك مراجعتها لو أردت التعمق في المسألة. وآمل حين تصبح على دراية بالفخاخ المعتادة في طريق اتخاذ هذه القرارات ألا تكتفي بتجنُّب الكوارث، والإخفاقات الجسيمة، والإحراج، والفضائح، بل أن تبدأ أيضًا في الظفَر بعدد من المكاسب الصغيرة.

(١) وقوف الاحتمالات ضدك

بِناءً على ما طرحنا في الفصل السابق وأوضحنا في الشكل ٢-٣، يتضح أن ثمة ثغرة كبيرة جدًّا في توزيع الكفاءات. وفي كثير من الحالات، لا يتوفر سوى عدد قليل من أصحاب الأداء الاستثنائي، الأمر الذي يزيد من احتمالات تعيينك لأصحاب الأداء المتوسط مقارنةً بأصحاب الأداء الاستثنائي؛ أي بعبارة بسيطة، تقف الاحتمالات حائلًا بينك وبين إيجاد الموظف الناجح.

لكن كما أشرنا سابقًا، يمكن أن يكون فارق الأداء المتوقع بين شخص عادي وآخر استثنائي، هائلًا بمعنى الكلمة. وغالبًا ما يضعف أداء الشركات التي تُعيِّن مسئولين تنفيذيين متوسطي الأداء، خاصة إذا قارنَّاها بنظيراتها القادرة على تمييز الأفراد الاستثنائيين وجذبهم وضمهم. ومن هنا تتجلى ضرورة تطويعك للظروف كي تصير في صالحك.

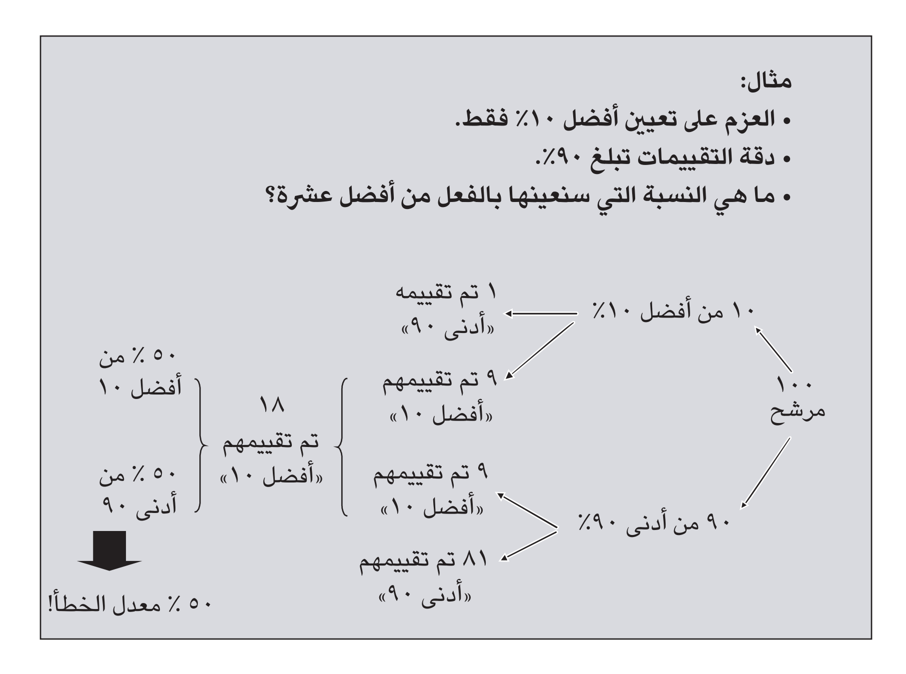
(٢) صعوبة التقييمات

المشكلة الثانية تكمن فيما يتسم به تقييم المرشحين لمناصب معقدة من صعوبة بحكم طبيعته. هذا صحيح لعدة أسباب؛ من ضمنها ما تخلفه التقييمات الخاطئة من تأثيرات ملحوظة؛ والخصائص الفريدة والمتغيرة لكثير من الوظائف؛ وصعوبة تقييم سمات غير مادية؛ وصعوبة الوصول إلى كثيرٍ من المرشحين. دعنا نُلْقِ نظرة على كل سبب على حِدَة.

(٢-١) أثر أخطاء التقييم

أحد أسباب شدة صعوبة تقييم الأفراد هو أن الأخطاء تتفاقم. برغم أن هذه نتيجة احتمالية مباشرة، فإننا سنتناولها بشكل مطول بعض الشيء لأن الكثيرين يَرَوْنها مُرْبِكة. كيف يمكن أن نواجه معدلًا مرتفعًا للخطأ مع أن أداءنا في التقييم لا بأس به، بل جيد جدًّا أحيانًا؟ الجواب هو أن تحقيق مستوًى عالٍ من الانتقائية صعب للغاية.

في سبيل استيعاب هذه النقطة، اسأل نفسك السؤال التالي: لنفترض أنك تريد تعيين أفضل ١٠ في المائة من المرشحين وأنك دقيق في تقييمهم بنسبة ٩٠ في المائة، إذن كم سيبلغ معدل نجاحك؟ قد يتوقع الكثيرون أنه سيكون ٩٠ في المائة، بينما الإجابة الحقيقية أن معدل نجاحك سيكون ٥٠ في المائة فقط. وسرُّ ذلك ما يلي: إذا قيَّمت ١٠٠ مرشح، واحتل عشرة منهم فئة أفضل عشرة في المائة (برغم أنك لا تدري أي عشرة)؛ ولأنك دقيق بنسبة ٩٠ في المائة، فسوف تكون محقًّا في تقييم تسعة من هؤلاء العشرة على أنهم متميزون. الأمر على ما يرام حتى الآن. لكن المشكلة تكمن في التسعين مرشحًا الآخرين؛ فالعشرة في المائة التي تمثل معدل ارتكابك للأخطاء في التقييم ستدفعك إلى ارتكاب خطأ تصنيف تسعة مرشحين آخرين باعتبارهم متميزين برغم أنهم ليسوا كذلك (انظر الشكل ٣-١). إذن فقد صنفت، من بين المرشحين المائة، ١٨ في فئة المتميزين، بينما نصفهم في الواقع



شكل ٣-١: الانتقائية صعبة للغاية.

ليسوا كذلك. لذا، إذا عينت الثمانية عشر مرشحًا، فإنك تُعيِّن في الحقيقة تسعة أشخاص غير أكْفاء.

(٢-٢) وظائف فريدة

عند تقييم المرشحين لأي منصب، يتعين على الشركات التنبؤ بأمر بالتزامن إلى حد ما مع أمر آخر، وهما:

(١) ما المهارات والصفات المطلوبة حقًّا؟
(٢) ما الذي سيقدمه كل شخص في الواقع؟

نعم صحيح، المهارات اللازمة لبعض الوظائف تكون واضحة المعالم، وتتوفر لدى الشركة خبرة مهمة فيما يخص الخلفية والكفاءة المطلوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة. ومن بين هذه الوظائف أشكال معينة من الأعمال اليدوية، كالكثير من الوظائف في بعض خطوط التجميع (لا كلها)، وكذلك بعض الوظائف المكتبية، بل إن بعض المناصب التي يشغلها كثير من حاملي الشهادات الجامعية المرموقة تتسم بالوضوح التام، وتتوفر لها تحليلات عميقة وثابتة تحدد الصفات المرتبطة بالأداء الناجح.

من الأمثلة التقليدية على ذلك في حاضرنا هؤلاء المبدعون ذوو الذكاء الحاد الذين تعيِّنهم شركات مثل مايكروسوفت. أشار ويليام باوندستون، في كتابه «كيف تحرك جبل فوجي؟» إلى استعمال الألغاز في المقابلات باعتبارها وسيلة لفرز أفضل المبدعين أصحاب التفكير خارج الصندوق، وهي سمات تبدو مطلوبة للغاية في كثير من تعييناتهم.[3] يوجد أيضا كثير من الوظائف الأخرى والتي تحتاج عادةً إلى مجموعة من المهارات العامة حددها أغلب الشركات متعددة الجنسيات على نحو واضح؛ وهو ما يساعدهم حقًّا فيما يبذلونه من جهود في التقييم.

على الرغم مما سبق، يُعتبَر كثير من الوظائف القائمة على المعرفة فريدًا بحق، وعلاوةً على ذلك، تزداد هذه الوظائف تفردًا كلما ارتقينا في الهرم المؤسسي؛ فحسب ما ذهب إليه ناثان بينيت وستيفن إيه مايلز حديثًا، فإن دور مدير العمليات يتحدد أساسًا بالنسبة إلى دور الرئيس التنفيذي، وهي علاقة لا تتساوى فيها كفاءة مرشحَيْن لإدارة العمليات.[4]قد يبدو منصب مدير العمليات (الذي أستعين به كمثال جيد فقط) محددًا ويسهل تعريفه، لكنه في الحقيقة شديد الاعتماد على الظروف المحيطة؛ فمدير العمليات قد يعمل منفذًا للخطط، ورجلًا للمهام المكروهة، ورائدًا للتغيير، وشرطيًّا قاسيًا (في مقابل الشرطي الطيب الذي يمثله الرئيس التنفيذي)، ووريثًا للسلطة، إلى آخره.

(٢-٣) وظائف متغيرة

مما يزيد الأمور تعقيدًا أن المناصب العليا ليس بها كثير من الاستقرار؛ إذ يمكن أن تشهد متطلباتها وأولوياتها تحولات سريعة نتيجة لتغيرات اقتصادية كلية، أو سياسية، أو تنافسية، أو تكنولوجية؛ أي، بمعنى أصح، المطلوب اليوم قد يختلف تمامًا عن المطلوب غدًا.

في مقالي «تعيينات بلا إقالات»، أشرت إلى مثال كان متصدرًا صفحات الجرائد حول العالم آنذاك، وهو قضية فرانكو برنابيه، الذي اختير حديثًا في ذلك الوقت لإدارة تيليكوم إيطاليا. كانت هذه الشركة عبارة عن مجموعة كبيرة حديثة الخصخصة تعاني من ضعف أداء أسعار أسهمها وتاريخ من الاضطرابات الإدارية. بدا بيرنابيه في ذلك الوقت الخيار الأمثل لهذا المنصب؛ فخلال الفترة من ١٩٩٢ إلى ١٩٩٨، أدار بيرنابيه تحوُّل شركة إي إن آي، وهي واحدة من أكبر شركات الطاقة على مستوى العالم، إلى شركة مساهمة عامة تحظى باحترام وافر وربحية عالية، وتحمل أيضًا إرثًا من الاضطرابات العنيفة في المستويات العليا. كانت مهارات بيرنابيه تعد في غاية الملاءمة للمنصب الجديد لدرجة أن سهم تيليكوم إيطاليا ارتفع بنسبة ٥ في المائة يوم أُعلِن عن تعيين بيرنابيه، أي إن القيمة السوقية للشركة ارتفعت بمليارات الدولارات بِناءً على سمعة بيرنابيه فقط.

لكن بعد شهرين فقط، شهدت وظيفة بيرنابيه تغيرًا جذريًّا؛ فقد تعرَّضت تيليكوم إيطاليا لمحاولة استحواذ عدائية من أوليفيتي كوربوريشن. في هذه المرحلة، لم يكن يهم تفوُّق بيرنابيه (مثلًا) في إدخال تغيير على ثقافة الشركة. كان بيرنابيه، في سبيل صد محاولات أوليفيتي، في حاجة إلى تحقيق تحسُّن سريع في النتائج المالية قصيرة المدى، وإجراء تقييم عاجل لقيمة عمليات الاندماج المركزية واللامركزية وتآزرها، بالإضافة إلى إقامة عقبات استثمارية وتِجارية معقدة على الفور أملًا في إجهاض عملية الاستحواذ.

لكن في النهاية لم يكن هذا كافيًا، أو ربما لم يكن بيرنابيه متعدد المهارات بما يكفي. نجحت أوليفيتي في الاستحواذ على تيليكوم إيطاليا، واستقال بيرنابيه بعد ستة أشهر فقط من تولِّيه منصبه الذي كان يبدو واعدًا يومًا ما.

(٤-٢) سمات غير مادية

حتى لو كانت الشركات تعرف بالضبط عمَّ تبحث، فإن تحديد ما إذا كان مرشح معين ملائمًا لتولِّي الوظيفة أمر مختلف بالكلية. عادةً ما تنتمي الكفاءات التي تتم على أساسها المفاضلة بين كبار القادة إلى مناطق غير مادية، وهي التي تفُوق في صعوبة تقييمها صفات كمستوى الذكاء العام أو المعرفة المتخصصة في مجال معين.

من أُوليات المرات التي أدركت فيها أن التجربة الناجحة في مجال ما ليست كافية كانت في إطار شركة اتصالات أيضًا، ولكن هذه المرة كانت في الولايات المتحدة الأمريكية. كانت الشركة تبحث عن رئيس تنفيذي لفرعها الجديد في أمريكا اللاتينية. لم يكن الفرع

شركة ناشئة في حد ذاته، بل كان مشروعًا مشتركًا بين شركتين من الشركات المحلية المقامة بالفعل كانت الشركة الأمريكية قد اشترتهما. وكما يحدث غالبًا، عُيِّنَ الرئيسان التنفيذيان السابقان في مجلس إدارة المشروع المشترك وظلا من كبار المساهمين. اتفق مجلس الإدارة على أن الرئيس التنفيذي الجديد ينبغي بالتأكيد أن يمتلك خبرة في وضع الاستراتيجيات. كان السوق يزدحم؛ وكان لزامًا على المنافسين الجدد ترسيخ أقدامهم الآن وإلا فلن ينجحوا أبدًا في ذلك. ولأن المشروع الجديد كان يفتقر إلى أية خطة تسويقية تُذكر، كان يجب على الرئيس التنفيذي الجديد أن يتمتع بخبرة في مجال مبيعات وتوزيع المنتجات ذات التكنولوجيا العالية الحديثة. بِناءً على هذه المعطيات، بدأ البحث في نطاق عالمي.

بعد ثلاثة أشهر، اختار مجلس الإدارة رئيسًا تنفيذيًّا ذا خبرة واسعة بمجال الاتصالات عن بُعد، وكان يبدو وكأن المنصب قد صُمِّم لأجله؛ فقد أثبت نجاحًا باهرًا في إدارة شركة اتصالات في نفس القطاع، وإن كانت في منطقة مختلفة من العالم. وكان ناجحًا في وضع الاستراتيجيات (وقيل عبقريًّا) وخبيرًا تسويقيًّا أثبت جدارته. وكان يتفوق على المرشحين التسعة الآخرين في استيعابه للتكنولوجيا المستخدمة في الشركة ومنتجاتها وعملائها.

لكنه لم يُكمل عامَه الأول في إدارته للشركة، التي كانت كارثية بكل ما تحمله الكلمة من معنًى؛ فقد تبيَّن افتقاره إلى مهارتين في غاية الأهمية للوظيفة: الخبرة في التفاوض، ومراعاة الفروق بين الثقافات. وبالنسبة للنقطة الأولى — المفاوضات — كان الرئيس التنفيذي الجديد يعمل تحت رئاسة ثلاثة أشخاص تختلف أجنداتهم؛ فالشركة الأم في الولايات المتحدة الأمريكية كانت ترغب في استغلال الكيان الجديد للدفع بمنتجاتها وخدماتها إلى منطقة جديدة، بينما كان تركيز رئيس تنفيذي سابق — كان مساهمًا في الشركة أيضًا — منصبًّا على صافي الربح؛ حيث كان يرمي إلى مضاعفة الأرباح برفع الأسعار، في حين رأى الثالث ضرورة خفض الأسعار لإيمانه أن حجم المبيعات هو مِفتاح النجاح. وكان الرئيس التنفيذي الجديد حريصًا على إرضاء الجميع؛ الأمر الذي جعله في نهاية المطاف عدوًّا للجميع.

تفاقمت المشاحنات بين الأطراف نتيجةً للاختلافات الثقافية فيما يتعلق بأساليب التواصل؛ فالأمريكيون يميلون إلى المواجهة، بينما كان موظفو أمريكا اللاتينية معروفين بإظهار الاحترام للآخرين؛ لكن في العلن فقط، أما في الكواليس، فقد أوصل غضبهم وإحباطهم الشركةَ إلى حالة من الجمود. أما كبار المسئولين التنفيذيين فقد بدءوا يتركون

العمل في الشركة بالجملة عندما وجدوا أنفسهم واقعين في منتصف خط النار بين القيادات المتصارعة. وسرعان ما لاحظ كبار الموزِّعين الشقاق الدائر؛ فهجروا المشروع المشترك، تاركين المسئولين عنه يبحثون عن مورِّدين آخرين لمنتجاته. وما إن أُقيل الرئيس التنفيذي، بعد ما لا يزيد على ستة أشهر، حتى كانت الشركة قد بلغت حد الإفلاس تقريبًا.

لكن للقصة نهاية سعيدة؛ ففي غضون ستة أشهر، أعاد الرئيس التنفيذي الجديد الشركة إلى مسارها، بل أنعشها أيضًا. فبرغم افتقاره إلى الخبرة في مجال الاتصالات عن بُعد؛ فإنه كان مواطنًا ينتمي إلى الدولة التي يقع فيها مقر المشروع، وهي إحدى دول أمريكا اللاتينية، وكان معروفًا ومحترمًا وسط كبار مسئوليها. علاوة على ذلك، سبق أن عمل هذا الرئيس التنفيذي الجديد لمدة عشر سنوات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ مما منحه رؤية نافذة استثنائية في استيعاب المسئولين التنفيذيين في الشركة الأم وكيفية التعامل معهم. لكن مِفتاح نجاح هذا الرئيس التنفيذي هو براعته غير المعتادة بحق في مد الجسور، والتي سرعان ما وحدت المشروع الجديد تحت مظلة استراتيجية واحدة.

تبحث الشركات عن كثير من الكفاءات عند تقييم المتقدمين للمناصب العليا، لكن بعضًا من أكثرها شيوعًا لا تتضمن فقط التوجه القائم على النتائج، بل القدرة على التعاون، وتنمية الآخرين، وقيادة فرق العمل، وإدارة التغييرات. لكن ما إن تُلقي نظرة على هذه القائمة، حتى تتخيل مقدار المصاعب التي تقف حائلًا أمام تقييم هذه السمات غير المادية، أو ما يسمى بالمهارات الشخصية، بأي طريقة معقولة.

واحدة من الطرق المتبعة لفهم هذه القضية هي أن نبدأ بالتقييم الذاتي. (إذا كنا بصدد تقييم أداء شخص ما، فالأجدر أن يكون نحن، أليس كذلك؟) لكن تبيَّن أننا كبشر لا نجيد ذلك، فحتى في المجالات التي يتوفر فيها تقييم منتظم وفوري وموضوعي (كالمجالات الرياضية مثلًا) يبلغ معامل الارتباط بين تقييماتنا الذاتية وقدرتنا الحقيقية حوالي ٠٫٥ (لو كانت تقييماتنا في تمام الدقة لكان هذا المعامل ١٫٠). السبيل إلى تقييم القوة التفسيرية لأية تقييم، من ناحية تقنية، هي أن تضرب معامل الارتباط في نفسه، وفي هذه الحالة ضرب المعامل ٠٫٥ في نفسه سيعطيك ٠٫٢٥؛ أي إن ٢٥ في المائة فقط من التباين في الأداء يُعزى إلى تقييماتنا الذاتية؛ مما يدل على افتقار كبير للغاية في الوعي بالذات.

دعنا الآن نلتفت إلى منطقة المهارات الاجتماعية المعقدة، التي يأتي تقييمها على فترات غير منتظمة، ويكون متأخرًا ومبهمًا. في هذه المنطقة، ينهار معامل الارتباط وينخفض

ليصل إلى ٠٫١٧ بالنسبة لمهارات التفاعل مع الآخرين، ويصل إلى ٠٫٠٤ (أي صفر في الأساس) بالنسبة للكفاءة الإدارية.[5]

لنتخيل الآن محاولة تقييم مهارات الآخرين الشخصية. بوسعك الآن أن تفهم سر صعوبة هذه المهمة!

(٢-٥) مرشحون بعيدو المنال

مما يزيد الأمور تعقيدًا أن كثيرًا من المرشحين للوظائف لا يتحملون أي نوع من أنواع التقييم الدقيق؛ فوقتهم ضيق؛ وعلى الأغلب يُبدون قلقًا زائدًا بشأن سرية العملية بِرُمَّتها. والنتيجة أن مشاركتهم في أية عملية تقييمية ربما تكون محدودة تمامًا.

تزداد هذه المشكلة خطورةً بالنسبة للمرشحين الذين لا يبحثون عن وظيفة جديدة. في وقت ما، معظم الأشخاص لا يكونون في حالة بحث فعلي عن وظيفة جديدة؛ الأمر الذي يوسع من انتشار هذه المشكلة، وقد يحد بشدة من قيمة البحث الخارجي عن المرشحين.

بل الأسوأ أن مشكلة الوصول إلى المرشحين تزداد طرديًّا مع ارتفاع الدرجة الوظيفية؛ فالطلاب الذين لم يتخرجوا بعدُ ويبحثون عن وظيفة لا تشغلهم عادةً مسائل السرية؛ إذ يُبدون استعدادهم لأداء جميع أنواع الاختبارات، ويُخضِعون أنفسهم لمقابلات قاسية، ويسمحون بالتحقق التفصيلي عنهم من خلال الاتصال بالجهات المرجعية. أما كبار المسئولين التنفيذيين، فعلى النقيض، نادرًا ما يتقبلون أي شكل مشابه من أشكال التقييم الدقيق، إما بسبب أجنداتهم المعقدة، أو رضاهم عن وظائفهم الحالية، أو قلقهم المشروع بشأن سرية العملية بأكملها، والتي قد تُلحق ضررًا فادحًا بحياتهم المهنية، بل ربما بسمعة الشركات التي يعملون بها في الوقت الحاضر.

(٣) التحيزات النفسية والفخاخ العاطفية

العامل الرئيسي الثالث الذي يَزِيد من تعقيد اتخاذ قرارات اختيار الأشخاص هو أن ثَمَّة تحيزات نفسية عديدة وقوًى أخرى تعوق إيجاد الشخص المناسب لأية وظيفة، وهذه التحيزات والقوى توجد داخل كلٍّ من الفريق المسئول عن التعيين والشركة على وجه العموم.

ثمة أسباب أساسية وراء هذه القوى. لقد تشكلت عقولنا وأجسادنا على مدار مئات الآلاف من سنوات التطور ولا تختلف هذه العقول والأجساد كثيرًا عن نظائرها في أسلافنا

الذين عاشوا منذ ١٠ آلاف سنة وسط حشائش السافانا في قبائل شبه بدوية ومجتمعات قائمة على الصيد وجمع الثمار. يخبرنا المتخصصون في علم النفس التطوري أن التطور لم يستمر على الوتيرة ذاتها؛ فقد تغيرت مجتمعاتنا وحياتنا — بما تشمله من عمل ومؤسسات — خلال بضعة آلاف من السنوات الأخيرة، خاصةً في ضوء الإيقاع المتسارع للتغيير الذي شهدناه في القرن الماضي وفي العقود الحالية. لقد ساعدتنا عقولنا قديمًا على البقاء على قيد الحياة والتكاثر مدفوعة بالغريزة؛ لكن هذا الشكل من المعيشة تعرَّض للاندثار؛ لذا فعقولنا لا تتماشى مع تحدياتنا المعاصرة كما ينبغي.

لا يسعنا تغيير جوهر طبيعتنا البشرية، أو فطرتنا، على المدى القصير، لكن تسعنا محاولة فهم هذه الطبيعة في سبيل التحكم في غرائزنا وتجنُّب الوقوع في الفخاخ.[6]

شهدت مجالات عدة، كالاقتصاد والماليات، توثيقًا مُحكمًا للتأثير الذي تخلفه التحيزات النفسية على القرارات التي تبدو عقلانية. على سبيل المثال، فاز دانيال كانمان بجائزة نوبل في الاقتصاد عام ٢٠٠٢ لجهده في «دمج بعض الرؤى المستقاة من الأبحاث النفسية في علم الاقتصاد، لا سيما فيما يتعلق بتكوين الأحكام البشرية واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين.» منحنا التطور السريع في علم المالية السلوكي، في الوقت ذاته، أدوات تمكِّننا من إدراك التحيزات التي تؤثر في قراراتنا المالية والتعامل معها.[7] وقد قدَّم بيتر بيرنستين موجزًا رائعًا لهذا العلم في كتابه الأكثر رواجًا «ضد الآلهة».

وكما هو الحال في علمَي الاقتصاد والمالية، هناك سلسلة من التحيزات العاطفية التي تضر بقراراتنا لاختيار الأشخاص، وأغلب هذه التحيزات توجد في نطاق ما أطلق عليه أحد الباحثين اسم «العقل الباطن التكيفي». ولا تصل هذه التحيزات، بطبيعة الحال، إلى عقولنا الواعية، وبرغم ذلك فإن لها تأثيرًا قويًّا على أحكامنا، ومشاعرنا، وسلوكياتنا.[8] تزداد قوة هذه التحيزات كلما زادت المخاطرات؛ أي كلما ترقَّينا في السلم الوظيفي.

تضم القائمة التي أعددتها للتحيزات النمطية ما يلي:

- التسويف.
- المبالغة في تقييم القدرات.
- الأحكام المتعجلة.
- الوسم.
- تقييم الأشخاص على نحو مطلق.
- البحث عن معلومات توكيدية.

- حفظ ماء الوجه.
- التشبث بالمألوف.
- الارتكاز العاطفي.
- سلوك القطيع.

سوف أُفرد قسمًا لكلٍّ من هذه التحيزات. دعنا أولًا نُلْقِ نظرة على مثال منتزَع من الحياة الواقعية يُبرز عددًا من هذه التحيزات.

برزت حاجة لدى شركة دولية عاملة في مجال التكنولوجيا إلى تعيين فريق ليتولى مسئولية خط جديد وهام للخدمات. تمَّت عملية البحث تحت قيادة الرئيس التنفيذي، الذي كان شريكًا سابقًا في شركة استشارات إدارية رائدة ثم التحق بالشركة حديثًا. قام الرئيس التنفيذي باستقطاب كلٍّ من أعضاء الفريق الرئيسيين بشكل مباشر، إما من خلال علاقاته الشخصية أو نتيجة لترشيحات مُقدمة من دائرة معارفه.

نتيجةً لتمسُّكه بالمألوف، عيَّن الرئيس التنفيذي عددًا من الاستشاريين الإداريين، وكانت قرارات تعيينهم مبنية على أحكام متعجلة، ولم تُجْرِ الشركة تحديدًا أي تحليل دقيق للكفاءات الضرورية، بل كان المرشحون يُعتبرون «مناسبين» بِناءً فقط على خلفياتهم الدراسية التي لا تَشوبها شائبة، وتاريخهم الوظيفي المتميز، ومظهرهم المثير للإعجاب، وما يتمتعون به من مهارات ممتازة في التحدث. لم يُبذَل جهد للبحث عن أية أدلة تعارض هذه المعطيات، سواءٌ بإجراء مقابلات مستفيضة معهم للتحقق من إنجازاتهم الحقيقية وتصرفاتهم في مواقف ذات صلة بالوظيفة أو بإجراء اتصالات مطوَّلة مع الجهات المرجعية خارج إطار الرسميات. بالإضافة إلى ذلك، لم يستخدم الرئيس التنفيذي الإطار المرجعي الملائم؛ فقد قارن المرشحين باستشاريين إداريين آخرين، بدلًا من مقارنتهم بمديرين يمتلكون قدرات مرتبطة بالوظيفة المعنية، والتي كانت تتطلب مستوًى متميزًا من المعرفة التكنولوجية إلى جانب مهارات بارزة في القيادة، والتشغيل، والتعاون.

عندما علم أعضاء مجلس الإدارة من المعلومات ما يكفي لبثِّ القلق في قلوبهم، كان الرئيس التنفيذي قد أجرى التعيينات بالفعل؛ ونتيجة لذلك، سرعان ما ظهر حفظ ماء الوجه ليلعب دوره. إن التراجع في القرارات سيتطلب مواجهة الرئيس التنفيذي، الذي عيَّنه مجلس الإدارة. هكذا لن يُضطر الرئيس التنفيذي إلى الإقرار بارتكاب خطأ فحسب، بل سيُضطر مجلس الإدارة أيضًا إلى الاعتراف بأنه ربما أخطأ في تعيينه لهذا الرئيس التنفيذي. لكن هنا أتى دور «سلوك القطيع» (تلك الغريزة البشرية للاختباء وسط القطيع

وتجنُّب التميز عنه) ليعطل قرارًا بوقف الترشيحات، وهو القرار الذي لم يكن ليُكبِد خسارةً كبيرة حال اتخاذه في وقت مبكر. لكن الفريق عُيِّن والنتيجة كانت كارثية: أخطاء فنية فادحة، وحجم هائل من الاستثمارات المُبالغ فيها، وتوترات غير مقبولة في بقية المؤسسة؛ الأمر الذي أجبر الشركة في النهاية على إنهاء المشروع، وحل الفريق، وإقالة الرئيس التنفيذي. وكلها إجراءات كبدت الشركة مئات الملايين من الدولارات.

دعنا الآن نتناول بعضًا من هذه التحيزات بمزيد من الإسهاب.

(٣-١) التسويف

أتُمضي المقدار اللازم من وقتك في إدارة استثماراتك المالية؟ وهل تخطط لمرحلة تقاعدك عن العمل كما ينبغي؟ إذا كنت كأغلب الناس، فربما ستكون الإجابة بالنفي. تُظهر الأبحاث أننا نميل إلى التسويف عند مواجهتنا لمثل هذه القرارات.

نحن نميل، بالمثل، إلى التسويف حين يتعلق الأمر بقرارات اختيار الأشخاص، خاصة عندما يبدو أن الأمور تسير على نحو معقول؛ فنميل حينها إلى تضخيم المخاطر التي قد يجلبها التغيير وغض الطرف عمَّا ينطوي عليه الوضع الراهن من تكاليف لفرص ضائعة. لذلك فإن أغلب مجالس الإدارة لا تتفاعل مع الأحداث إلا بعد فوات الأوان، ولا تُقدِم على إقالة مسئول تنفيذي كبير إلا حين يكون في مأزق كبير بالفعل. بعد تحليل بيانات التبدُّل والأداء الخاصة بالرؤساء التنفيذيين، تبيَّن دائمًا أن أداء كبار المسئولين التنفيذيين في النصف الأول من مدة تولِّيهم مناصبهم كان يفوق كثيرًا أداءهم خلال النصف الثاني.[9] الاستنتاج المنطقي لهذه الملاحظة هو أن الشركات تنتظر طويلًا جدًّا إلى أن تُقدِم على التخلص من الرؤساء التنفيذيين الذين لا يحققون الأداء المطلوب.

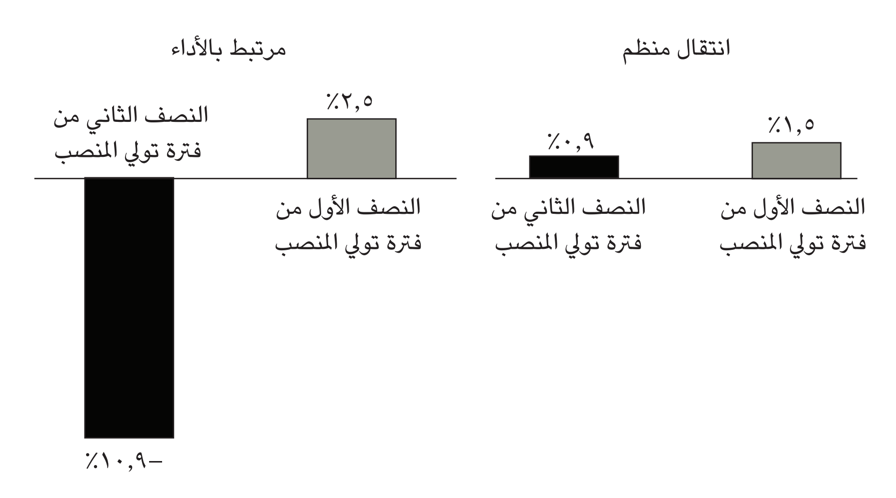
دعني أؤكد هذه النقطة؛ إن التناقص المستمر في مدة بقاء الرؤساء التنفيذيين في مناصبهم دفع بعض المراقبين إلى استنتاجٍ مفاده أن معدل تبدُّل الرؤساء التنفيذيين «خارج السيطرة». أما أنا فأتبنَّى موقفًا مناقضًا. يشير معظم الدلائل إلى أن الرؤساء التنفيذيين يميلون إلى البقاء في مناصبهم لمدة أطول من اللازم، وأغلبهم ينتهي به المطاف إلى تدمير قيمة شركاتهم؛ إذ تشهد عوائد المساهمين (بعد تعديلها حسب المجالات والمناطق) انخفاضًا ملحوظًا في النصف الثاني من فترة تولي الرؤساء التنفيذيين مناصبهم، بصرف النظر عما إذا كان الرؤساء التنفيذيون أُجبروا على المغادرة أم كان انتقالًا أكثر تنظيمًا للمنصب (انظر الشكل ٣-٢).

تبدو هذه النقطة أكثر جلاءً عند إجراء تصنيف حسب طول المدة التي يقضيها الرئيس التنفيذي في منصبه. صحيح أن أولئك الرؤساء التنفيذيين الذين يقدِّمون أداء هزيلًا على نحو متواصل تمنعهم شركاتهم — وحُقَّ لها ذلك — من الاستمرار في مناصبهم لفترة طويلة، غير أنه صحيح أيضًا أنه بالنسبة للرؤساء التنفيذيين الذين يبقون في مناصبهم لفترات طويلة (أكثر من ١٠ سنوات)، يكون الفارق بين أدائهم في النصف الأول من تولِّيهم للمنصب وأدائهم في النصف الثاني مثيرًا، بالمعنى السلبي.[10] (انظر الشكل ٣-٣) أجل، يحتمل أن تضعُف طاقة الرئيس التنفيذي بعض الشيء بينما يتجاوز عامه العاشر في منصبه. (وظيفة الرئيس التنفيذي مرهقة على نحو يصعب تصوره!) لكن ذلك سبب أحرى لأنْ يوجب على أعضاء مجلس الإدارة رصد ظاهرة التسويف ووضع حد لها.

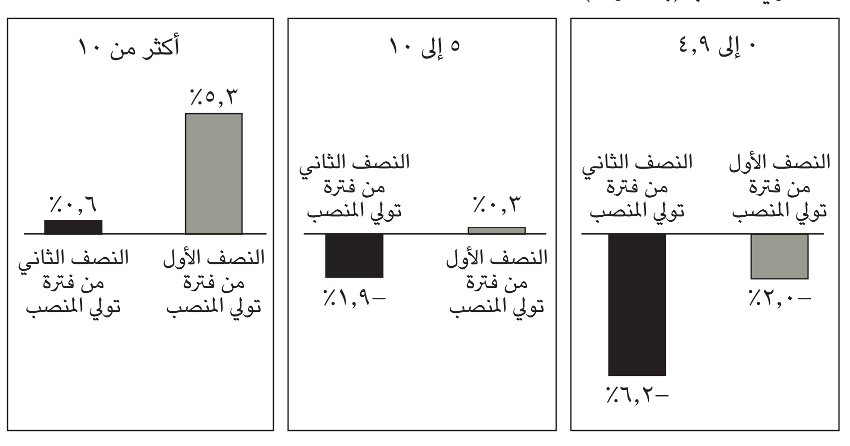
(٣-٢) المبالغة في تقييم القدرات

من التحيزات النمطية أيضًا ذلك الاعتقاد بأن أولئك الذين نعيِّنهم في المناصب العليا أو نرقِّيهم إليها يتمتعون بكفاءات أكبر من كفاءاتهم الفعلية. السبب الأول وراء هذا التحيز هو أن التقييمات الذاتية الفردية — كما أشرنا سلفًا — عادةً ما تفتقر إلى الدقة افتقارًا شديدًا، كما تتسم بدرجة عالية من التفاؤل. أجرى اثنان من طلاب الدراسات العليا في جامعة بنسلفانيا (لورين ألوي ولين أبرامسون) منذ ما يزيد عن عَقدين تجربة رائدة، أثبتت أن الأشخاص المصابين بالاكتئاب يحكمون بدقة على حجم المهارات التي يمتلكونها، بينما الأشخاص الذين لا يعانون من الاكتئاب يَرَوْنَ أنفسهم على درجة من المهارة تفُوق تقييم الآخرين لهم.

أيدت الدراسات اللاحقة بوضوح هذه النتائج، من بين أفضل هذه الدراسات تلك التي نشرها كلٌّ من ديفيد دنينج، وتشيب هيث، وجيري إم سالس في ديسمبر عام ٢٠٠٤.[11] لقد جمعت هذه الدراسة عقودًا من الأبحاث لتثبت أشكال المبالغات المثيرة للغاية والتي نقع فيها عند تقييمنا لأدائنا. تميل الأغلبية العظمى من الناس إلى وضع أنفسهم في فئة «فوق المتوسط»، وهو ما يمثل استحالة رياضية واضحة! ومن الأمثلة الأخرى دراسة استطلاعية شملت حوالي مليون طالب من طلاب السنة النهائية في المدارس الثانوية، ذكر فيها ٧٠ في المائة من الطلاب أن ما يتمتعون به من مهارات القيادة يفُوق المستوى المتوسط، بينما اعتقد ٢ في المائة فقط منهم أن مهاراتهم في القيادة أدنى من المستوى المتوسط.



شكل ٣-٢: أداء الرؤساء التنفيذيين المتدني، والمتوسط القياسي لعوائد المساهمين السنوية (المصدر: بووز ألين هاملتون، بيانات عالمية، انتهاء فترات تولي المنصب في ١٩٩٥، و١٩٩٨، و٢٠٠٠، و٢٠٠١، و٢٠٠٢، و٢٠٠٣).



شكل ٣-٣: أداء الرؤساء التنفيذيين المتدني، متوسط عوائد المساهمين السنوية (المصدر: بووز ألين هاملتون، بيانات عالمية، انتهاء فترات تولي المنصب في ١٩٩٥، و١٩٩٨، و٢٠٠٠، و٢٠٠١، و٢٠٠٢، و٢٠٠٣).

لا ينتهي هذا النوع من تحيز الرضا عن النفس ببلوغ مستويات عليا من التعليم؛ بل في الحقيقة، يزداد سوءًا! فعلى سبيل المثال، يزعم ٩٤ في المائة من أساتذة الكليات أن مستوى عملهم فوق المتوسط، وتتضاعف ظاهرة «فوق المتوسط» أيضًا في عالم الأعمال؛ فكما ذكرنا من قبل، أُجريت دراسات على مئات المهندسين العاملين في شركتين تقومان على التكنولوجيا العالية، وكشفت عن أن ٣٢ في المائة من المهندسين في الشركة الأولى و٤٢ في المائة من نظرائهم في الشركة الثانية — أي أربعة من بين كل عشرة مهندسين — صنفوا أداءهم في فئة الـ ٥ في المائة الأفضل أداء بين كل المهندسين.

نحن إذن نواجه تحدي التعيينات بهذا الإحساس المتضخم بمهاراتنا في القيادة، ونقرأ أو نستمع إلى الوصف الذاتي لأشخاص واقعين تحت تأثير أوهام مشابهة. لا عجب إذن ألا تسير الأمور كما ينبغي أثناء عملية البحث عن الأشخاص!

هذا التحيز الذي يؤدي إلى المبالغة في تقييم القدرات مبني عادةً على افتراضين خاطئين. يقضي الافتراض الأول بأن الأشخاص قادرون على التغير بوتيرة أسرع وبدرجة أكبر مما يستطيعون في الواقع (وأن الشركة بوسعها بالطبع الانتظار حالما يتعلم هؤلاء الأفراد أثناء الوظيفة). أما الافتراض الخاطئ الثاني فمفاده أن ثمة ارتباطًا وثيقًا بين الدافعية لتقديم أداء جيد والقدرة الفعلية على ذلك؛ فالحقيقة البسيطة تشير إلى أنه حتى الأفراد الذين يتمتعون بدافعية عالية قد يفشلون فشلًا ذريعًا في حال إذا لم يملكوا المهارات، أو السمات، أو الخبرة اللازمة. لكن من المألوف بالنسبة لنا أن نرقِّي شخصًا إلى منصب ما بِناءً على شغفه القوي بهذا المنصب، دون بذل الجهد اللازم للتأكد من كفاءة هذا الشخص.

(٣-٣) الأحكام المتعجلة

إلى جانب ذلك، غالبًا ما نميل إلى إصدار أحكام متعجلة؛ فنحن لا نحسب الاحتمالات عادةً، وحين نحسبها، لا نُجيد ذلك كثيرًا. كما أننا معتادون على التصنيف الفوري للأشياء، بما فيها غيرنا من الأشخاص. تلعب الانطباعات الأولى دورًا رئيسيًّا في تقييمنا للأشخاص، ومثل ذلك يصدق على الشائعات والمعلومات المستقاة من مصادر غير مباشرة حول المرشحين لوظيفة ما. قد تؤدي معلومة واحدة سلبية أحيانًا إلى استبعاد شخصٍ؛ ربما — بالنظر إلى جميع الاعتبارات — هو المرشح الأفضل.

ومما يزيد الوضع سوءًا — كما أوردنا مسبقًا — أن أغلب المديرين والمسئولين التنفيذيين يعتقدون أنهم يتقنون تقييم الأشخاص واختيارهم، برغم افتقارهم إلى الاستعداد والخبرة وكذلك (في كثير من الحالات) برغم سجلهم الحافل بالأخطاء. كما أننا نعتمد — في أغلب الأحيان — على مؤشرات لا يُعَوَّل عليها، كالكاريزما التي يتمتع بها المرشح؛ للتنبؤ بأدائه المستقبلي. إن أحكامنا المتعجلة، بعبارة أخرى، فائقة التسرع لكنها قليلة الحكمة.

(٣-٤) الوسم

تحدثت مرةً مع جاك ويلش بشأن الحالات التي اتجهت فيها جنرال إلكتريك (مخالفةً تقاليدها الداخلية) إلى مصادر خارجية للبحث عن أفضل الكفاءات. أوضح ويلش أن قادة جنرال إلكتريك كانوا يستعينون بمصادر خارجية في حال أطلقت الشركة مشروعًا جديدًا في قطاع لم يسبق للشركة العمل فيه، كمشروع المنتجات البلاستيكية، والقليل من الحالات الأخرى، إلا أنه أكد أنه كان أسلوبًا محفوفًا بالمخاطر. واستدل — على سبيل الإيضاح — بتلك الفترة التي عينت فيها الشركة عدة أشخاص من شركة دوبونت فقط لأنهم كانوا يعملون في دوبونت، دون إخضاعهم لتقييم متعمق. علق ويلش، وهو يتذكر هذه الفترة وكلُّه أَسًى: «إنني على يقين أن دوبونت في بعض هذه الحالات على الأقل كانت مبتهجة بأننا أخذناهم. كنا نرتكب خطأ الوسم.»[12] بمعنًى أصح، كانت جنرال إلكتريك تشتري سمعة بدلًا من أن تشتري فردًا يجسد هذه السمعة.

(٣-٥) تقييم الأشخاص تقييمًا مطلقًا

من التحيزات التي تقع كثيرًا تلك التي تشتمل على تقييم للأشخاص على نحو مطلق. من الأمور المألوفة جدًّا في مجال الأعمال خصوصًا، الثناء على الشخص وانتقاده بطريقة مُبالغ فيها، بل متطرفة؛ فنحن نميل إلى الإشارة إلى زملائنا بعبارات مطلقة، دون أخذ تلك الظروف التي يعملون في ظلها في الاعتبار؛ لذا نَصِف جيم بأنه «مدير متميز» بينما بيل «فاشل».

تشكل هذه التقييمات المطلقة خطورة خاصة عند اختيار الأشخاص؛ إذ كيف لنا أن نُقَيِّم أداء مرشح ما دون تكوين فهم كامل للظروف التي أنتجت هذا الأداء؟ غالبًا ما

يستحيل فصل الأداء الرائع (وكذلك الضعيف) عن سياقه. برغم أن جنرال إلكتريك تُعتبر مصنعًا لإنتاج الرؤساء التنفيذيين، فإن هذا لا يعني أن كلَّ من غادرها ليعمل رئيسًا تنفيذيًّا في شركة أخرى حقق نجاحًا. لقد حقق كثير منهم أداء ممتازًا عندما سنحت الظروف، بينما فشل آخرون نظرًا لعدم توافق الظروف. وبعض من غادروا جنرال إلكتريك ولم يحققوا أداء جيدًا في منصبهم القيادي الأول تمكَّنوا لاحقًا من إحراز أداء ممتاز. ما الذي تغير؟ لقد عادوا إلى ظروف تشبه تلك التي نجحوا في ظلها خلال عملهم في جنرال إلكتريك، ظروف تتوافق توافقًا وثيقًا مع نقاط قوتهم الطبيعية وخبراتهم.[13]

يبدو بديهيًّا أنك في حاجة إلى حد ما إلى تقييم أي مرشح حسب مقاييسه وفي ضوء ظروفه، وبرغم ذلك كثيرًا ما رأيت أشخاصًا يُجرون مقابلات مع مرشحين وفي جَعْبتهم مجموعة محددة من الأسئلة التي يطرحونها بغض النظر عن تفاصيل الموقف؛ تلك النوعية من الأسئلة التي تكره طرحها عليك كمتقدم للوظيفة، من أمثال: «ما نقاط قوتك وضعفك؟» أو «أين تريد أن تكون بعد خمس سنوات من الآن؟»

هذه نوعية رديئة من الأسئلة لأنها تحوِّل أي تجربة إلى فكرة مجردة بانتزاعها من جذورها؛ والإجابات التي تُلقَى تنبع من خواء من الخبرة. بالإضافة إلى طرح نفس الأسئلة على الدوام، لا يكترث المسئولون غير الأكْفاء عن هذه المقابلات بتقصي المزيد من المعلومات. تأمَّل فيما يلي هذه النسخة المعدَّلة قليلًا من السؤال الأول الذي طُرح أعلاه:

> أعطني مثالًا لموقف استخدمت فيه نقاط قوتك الشخصية لصالح وظيفتك الحالية. ما الدور المحدد الذي أدَّيته؟ ماذا كانت ملابسات الموقف؟ ماذا فعلْتَ تحديدًا ولماذا؟ وماذا كانت النتائج؟

لديَّ المزيد لأضيفه فيما يخص أسئلة المقابلات وأسلوب إجرائها في الفصول اللاحقة، أما الآن فيكفيني أن أؤكد أنه حين يتعلق الأمر بقرارات اختيار الموظفين، لا يوجد كثير من الأحكام المطلقة؛ فكل شيء تقريبًا يخضع للنسبية، وتتمثل مَهمتك كجهة تسعى إلى تعيين الأشخاص في اكتشاف جودة أداء الشخص في سياق محدد، وأن تكتشف أيضًا ما إذا كانت خبرته تلائم سياق شركتك.

(٣-٦) البحث عن معلومات توكيدية

سوف تؤدي بنا عديد من التحيزات السابقة إلى المسارعة بتكوين انطباع مبدئي عن الفرد الذي نعمل على تقييمه. بوصولنا إلى هذه المرحلة الخطيرة، تتفاقم المشكلة حين نبدأ في

السعي وراء إيجاد معلومات تؤكد ما نعتقد أنه صحيح بينما نغض الطرْف عن أية دلائل قد تُناقض استنتاجاتنا التي ما لبثنا أن تبنيناها.

استعرض ماكس بازرمان في كتابه «إصدار الأحكام في عملية صنع القرار الإداري» قائمة التحيزات الشخصية التي تؤثر على أحكامنا ومن ثم تجهض قراراتنا، واستثماراتنا، ومفاوضاتنا.[14] حين تناول ماكس فخ التوكيد، طلب من القارئ أن يؤدي التمرين التالي (الذي يستند إلى دراسة سابقة أعدها المحقق النفسي الأسطوري بيتر سي واسن):

> تخيل أن هذه المتتالية المكونة من ثلاثة أرقام تتبع قاعدة معينة ومَهمتك هي التعرف على هذه القاعدة (واسن، ١٩٦٠). عندما تكتب متتالية أخرى من ثلاثة أرقام، سيخبرك مدرب ما إذا كانت المتتالية التي كتبتها تتبع القاعدة أم لا.

٢–٤–٦

ما هي المتتاليات التي ستكتبها؟ كيف ستعرف حين تتوافر لك أدلة كافية لافتراض القاعدة؟ قدم المشاركون في دراسة واسن عددًا قليلًا إلى حد كبير من المتتاليات، وكانت متسقة مع القاعدة التي توصلوا إليها في النهاية. تضمن أغلب هذه القواعد: «الأرقام التي تزيد اثنين» و«الفرق بين أول رقمين يساوي الفرق بين آخر رقمين.» أما قاعدة واسن فكانت في الحقيقة أوسع نطاقًا: «أي ثلاثة أرقام تصاعدية.» يتطلب هذا الحل من المشاركين أن يجمعوا أدلة معارضة، لا مؤكدة. فمثلًا إذا فكرت أن القاعدة هي «الأرقام التي تزيد اثنين»، فعليك أن تجرب متتاليات لا تتسق مع القاعدة للوصول إلى القاعدة الحقيقية. إذا جربت متتاليات ١–٣–٥، و١٠–١٢–١٤، و١٢٢–١٢٤–١٢٦، وهكذا؛ فلن تؤدي بك إلا إلى الوقوع في فخ التوكيد.

لكي تقاوم هذا الفخ، عليك أن تبذل جهدًا خاصًّا لدَحْض فرضيتك المبدئية وأن تكون مُهيَّئًا لتجربة تلك التخمينات التي تبدو محل شك كبير وخارج الصندوق تمامًا.

يقف هذا الفخ وراءَ فشلِ كثيرٍ من المشروعات التي تبدو جيدة على الورق؛ إذ يتجاهل الناس علامات التحذير. كما أنها السبب وراء إخفاق كثيرٍ من التعيينات. إن الأمر يستلزم قدرًا هائلًا من الانضباط من أجل إجراء تقييم متعمق للمرشحين وفحص جميع الانطباعات الإيجابية والسلبية والبيانات بدقة للوصول إلى المؤهلات الحقيقية لكل شخص. كما أن دحض فرضيتك الأولية حول مرشح يبدو أمرًا غير طبيعي، لا سيما عندما يستغرق العثور على مرشح واعد وقتًا طويلًا جدًّا. لكنها عادة جديرة بالاكتساب.

(٣-٧) حفظ ماء الوجه

إننا جميعًا بشر؛ نكره الفشل، وعندما نقع فيه نبذل أقصى ما في وسعنا لحفظ ماء وجوهنا. وقد أشار كريس أرجيريس، خبير السلوك المؤسسي، إلى أن أذكى الأذكياء يَصيرون في غاية الغباء حين يشعرون بالإحراج أو التهديد.[15] ويصبح حينئذٍ الدافع لإخفاء أخطائنا — مهما بلغت مخالفته للمنطق — قويًّا على نحو منذر بالخطر، ومن الجلي أن هذا الدافع يشكل قرارات اختيار الموظفين غير الموفقة.

يُعد بول إيكمان، الأستاذ بجامعة كاليفورنيا، مرجعية مرموقة في الأبحاث المتعلقة بالعواطف وأساليب التواصل غير اللفظية، وقد اشْتَهَر ببحثه الرائد عن الكذب. بِناءً على بيانات ومقابلات أجراها مع أطفال وبالغين، لخص بول في كتابه «نسج الأكاذيب» تسعة دوافع مختلفة للكذب:

(١) لتجنُّب العقاب.
(٢) للحصول على مكافأة لا مجال للحصول عليها بطريقة أخرى.
(٣) لحماية شخص آخر من العقاب.
(٤) لحماية الذات من خطر الضرر الجسدي.
(٥) للفوز بإعجاب الآخرين.
(٦) للتخلص من موقف اجتماعي محرج.
(٧) لتجنُّب الإحراج.
(٨) للحفاظ على الخصوصية.
(٩) لممارسة السلطة على الآخرين.[16]

أَعِدْ قراءة القائمة الآن في ضوء الحاجة إلى حفظ ماء الوجه بعد اتخاذ قرار خاطئ متعلق باختيار موظفين. يمكن لجميع هذه الدوافع — ما عدا الرغبة في تجنُّب الضرر الجسدي — أن تؤدي دورًا حين نبدأ محاولاتنا لإخفاء أخطائنا في اختيار الموظفين. وبرغم أن هذا قد يبدو رجعي الأثر بطبيعته (فمعنى «الإخفاء» يتضمن على كل حال الأخطاء السابقة)، فإن له تبعات مستقبلية قوية الأثر للغاية. كما كان الحال في مثال الشركة الدولية العاملة في مجال التكنولوجيا الذي عرضناه في أول هذا القسم، إننا لا نحبذ أن نكون أول من ينبه الآخرين إلى سوء اختياراتنا للأشخاص، في حال عدم ملاحظتهم لها

بأنفسهم. بل الأسوأ أننا قد نحاول تبرير سوء اختيارنا للأشخاص لحفظ ماء وجوهنا، في حين أن الإقرار بالخطأ واتخاذ إجراءات بشأنه يمكن أن يمنع ضررًا أكبر، ويأذن بسرعة البدء بعملية تصحيح للأوضاع قبل فوات الأوان.

(٣-٨) التشبث بالمألوف

تنص القاعدة على أننا، كبشر، نحب أن نتشبث بما هو مألوف. حين نعيِّن أشخاصًا للعمل معنا، فإننا نتحدث عن «توافق جيد» بين المؤسسة والفرد، غير أن هذا كثيرًا ما يعني تعيين شخص يمثل ما هو مريح ومعتاد، بدلًا من البحث عن أفضل مزيج يجمع بين الكفاءة والتكامل. إذا فكرت في هذا الأمر بشكل منطقي، فستجد أن التكامل ينطوي بالضرورة على التنوع، وهو ما قد يعارض «التوافق الجيد».

يقدِّم هذا الشَّرَك تفسيرًا جزئيًّا لما يُجريه أغلب المؤسسات من ترقيات داخلية لتولِّي المناصب العليا، وعندما تتجه للبحث عن كفاءات خارجية، فإنها تسعى وراء المألوف؛ ولذلك نجد أن الاستشاريين السابقين كثيرًا ما يعيِّنون غيرهم من الاستشاريين، وغالبًا من نفس الكلية أو الشركة. لا شك أن التشبث بالمألوف يمكن أن يجلب الاستقرار إلى أية منظومة؛ لكنه قد يؤدي أيضًا إلى قصر النظر والانكماش على الذات؛ مما قد يشكل خطورة خاصة حين تبرز الحاجة إلى إجراء تغيير يتطلب كفاءات مختلفة تمام الاختلاف.

(٣-٩) الارتكاز العاطفي

إننا جميعًا عُرضة للوقوع فريسة لظاهرة تسمى الارتكاز العاطفي: تقييم المرشحين لوظيفة بعينها بمقارنتهم بشخص آخر مألوف لنا (أو بمقارنة بعضهم ببعض) بدلًا من تقييمهم بِناءً على ميزاتهم الشخصية. لعل أشد حالات الارتكاز العاطفي تلك التي يمر بها المحب المهجور الذي يصر على تقييم كلِّ من يتعرف عليهم حديثًا بوضعهم محل مقارنة مع النموذج المحال لحبيبته التي فارقته؛ ثم لا يجد من يرقى إلى هذا النموذج. يُخفق الشخص الواقع تحت تأثير هذا التحيز في رؤية الأفراد وفقًا لظروفهم والمواقف وحسب ما هم عليه.

من المشكلات المرتبطة بهذا الفخ هو تأثير التوالي، وهو الميل إلى تذكر التجارِب الأولى والأخيرة في أي تسلسل من التجارب على نحو أفضل من بقية التجارِب؛ لذلك عندما نُجري

سلسلة من المقابلات، فمن المرجح أن انتباهنا الأكبر سيذهب لأول وآخِر مرشحَيْن، أما الباقون الواقعون في المنتصف فسينتهي بهم الحال إلى أن نراهم دون المستوى.

إن قرارات اختيار الموظفين ينبغي ألا تقع رهينة لمُثُل غير ممكنة أو مصادفات توالي الأحداث، وعلينا أن نحترس من الوقوع في خطأ التعسف عند اتخاذ قرارات اختيار الأشخاص.

(٣-١٠) سلوك القطيع

وأخيرًا، كثيرًا ما نقع في ذلك الفخ النفسي المسمى بسلوك القطيع. تصوَّر قطيعًا من الغزلان أو الظباء. إذا كنت فردًا من هذا القطيع، فإن أكثر المواقع أمانًا هو المنتصف؛ فالغزال الذي يوجد في أطراف القطيع غالبًا ما يقع فريسة للضواري.

حين ننضم إلى القطيع، نقلده، ونتبع الأغلبية بدلًا من التصرف كأفراد مستقلين. ربما يكون ذلك بدافع الخوف — كما أشرنا سابقًا — أو الرغبة في أن نكون جزءًا من الفريق، أو حتى الكسل. ومهما كانت الدوافع، فإن الظاهرة أثبتت شيوعًا مذهلًا. بل إنه حتى المسئولين التنفيذيين ذوي النفوذ (الذين ليس لديهم ما يخشَوْنه، ويتقاضَوْن رواتبهم لتولِّي زمام الأمور والتصرف بحزم) أحيانًا ما يصيبهم التردد بشأن التعبير عن رأيهم حول مرشح ما بما يخالف آراء زملائهم.

فكر في تلك المشاعر المتضاربة التي نُكِنُّها للمبلغين عن المخالفات داخل المؤسسات، الذين — بطبيعة الحال — يخرجون على القطيع، وتأمَّل الحالات التي ظهرت حديثًا لمؤسسات كاملة ضلت طريقها؛ سيتضح لك أن سلوك القطيع لعب دورًا بدءًا من ورشة الإنتاج وانتهاءً بمجلس الإدارة.

(٣-١١) التخلص من التحيزات

لقد استعرضنا عشرة من التحيزات النفسية والفخاخ العاطفية التي غالبًا ما تعوق عملية اتخاذ القرار وتضر بقرارات اختيار الأشخاص. إن مقاومة هذه التحيزات قلَّما تتسم بالسهولة، غير أن ثمة استراتيجيتين قد تساعدان على بلوغ هذا الهدف:

(١) بناء الوعي.
(٢) وجود المستشارين المناسبين داخل المؤسسة وخارجها.

تفكَّر في حالة واقعية لشركة ضخمة لتجارة التجزئة كانت (حين تعاقدنا للعمل معهم) تملك عدة منتجات في كثير من القنوات التي تتراوح بين محلات السوبرماركت والمتاجر الكبيرة متعددة الأقسام. كانت الشركة تعاني من اختلاط هائل بين المنتجات؛ ومن ثَمَّ خسارة حصتها في السوق؛ لذلك قررت الشركة أن تُرقِّي المدير المسئول عن قسم محلات السوبرماركت ليصير رئيس الشركة التنفيذي؛ لاعتقادها أنها في حاجة إلى متخصص في تجارة التجزئة لحل مشكلاتها، إلا أن أداءه كان كارثيًّا بمعنى الكلمة؛ نظرًا لاقتصار خبرته على قناة واحدة من قنوات تجارة التجزئة وهي محلات السوبرماركت؛ لذا فقد اقتنع في النهاية بالتقاعد المبكر.

أجرت الشركة — وإن كان ذلك متأخرًا — تحليلًا متعمقًا لتحديد التحديات الاستراتيجية، والأولويات الإدارية، وأهم الكفاءات المطلوبة. وبناءً على تلك المواصفات، أفاد بحث تنفيذي لاحق بأن أفضل شخص لتولِّي الوظيفة هو المرشح «أ»، الذي اتضح أنه لا يملك خبرةً تُذكر في قطاع تجارة التجزئة.

عارضت هذه النتيجة عدة قوى راسخة؛ فالتشبث بالمألوف كان يدفع باتجاه ترقية شخص من داخل الشركة، أو على دراية تامة بالقطاع على الأقل؛ اتباعًا للتقليد السائد على مدار تاريخ الشركة كله. إلى جانب ذلك، واجه رئيس مجلس الإدارة — المؤيد للترشيح — معارضة قوية من عدة أعضاء في مجلس الإدارة والمسئولين التنفيذيين الداخليين، وقد تعاظم ميلهم إلى التصرف كجزء من القطيع بفعل التغطية الإعلامية الواسعة التي ما فتئت تُشكك في الحكمة من وراء مثل هذا الترشيح غير التقليدي.

ولاختصار هذه القصة، جرى التصديق في النهاية على هذا الاختيار الذي أثار جدلًا واسعًا، وعُيِّن الشخص، وأثبت نجاحًا كبيرًا في إدارة الشركة المعقدة متعددة المشروعات التِّجارية؛ ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى نهجه المُركَّز والبسيط في الإدارة. لقد ارتأى هذا الشخص أن دوره هو إدارة مجموعة من مشروعات التجزئة، ولديه الآن متخصصون في تجارة التجزئة على أعلى مستوى يديرون كل واحد من هذه المشروعات. وقد ازدهرت الشركة بعد عَقد من التراجع.

استطاع رئيس مجلس الإدارة — بفضل أدائه لعمله داخليًّا واستغلال الموارد الخارجية بحكمة — أن يتغلب على مجموعة كاملة من التحيزات والفخاخ، ويوسع من نطاق الخيارات المتاحة أمام الشركة. وكانت النتيجة استقطاب مرشح يتمتع بخبرة عامة واسعة النطاق، نجح في تقمص دوره الجديد بسلاسة كما تنزلق الكف في القفاز المناسب.

(٤) الحوافز غير المناسبة والتضارب بين المصالح

ناقشنا إلى الآن ثلاثة أنواع من العوامل التي تَعوق قرارات اختيارك للأشخاص: الاحتمالات الإحصائية، والتقييمات الصعبة، والتحيزات النفسية. وسوف نركز الآن حديثنا على آخر العوامل التي تضر بهذه القرارات، وهو وجود حوافز غير ملائمة وتضارب بين المصالح. يمكن أن تصدر هذه العوامل من ظروف المرشحين أو حتى من الضغوط السياسية القوية داخل المؤسسة.

(٤-١) ظروف المرشحين

أول نوع من الحوافز الخبيئة التي قد تقوِّض قرارات اختيار الموظفين هو المجموعة الكاملة التي أُطلق عليها اسم «ظروف المرشحين».

خلال نشأتي الكاثوليكية الصارمة نوعًا ما، تعلمت أن سلوكنا ينبثق من قيمنا وقدرتنا على التمسك بتلك القيم. ما توصلت إلى إدراكه — من خلال ما مررت به من خبرات شخصية وما أجريته من تحقيقات مهنية — هو مدى التأثير الذي تخلفه ظروفنا الشخصية على سلوكنا. إننا كبشر نحاول التمسك بالقيم المطلقة، لكننا في الواقع مؤمنون بدور النسبية والظروف. وما نتبناه من أفكار ومواقف يتحدد حسب ظروفنا وأوضاعنا في الحياة.

متى أعمل في مهمة بحث، أحاول حقًّا أن أتفهَّم الظروف الفردية المطروحة أمامي؛ وذلك في سبيل تصحيح الحوافز الخاطئة واستبعادها. من المرجح عادةً أن شخصًا بلا وظيفة وفي حاجة إلى عمل سوف يستنتج في عجلة أن صاحب عمل معين أو منصب معين ملائم له تمامًا، وأنه بالطبع الشخص الوحيد المؤهل للفوز بهذه الوظيفة.

وعلى النقيض، يتبنى الأفراد الراضون بوظائفهم موقفًا يميل أكثر إلى النقد (والموضوعية) تجاه أي بديل جديد مطروح، كما يشعرون بمزيد من التشكك فيما يخص مؤهلاتهم لأداء الدور الجديد المقترح.

بعبارة أخرى، يمكن لظروف المرشحين لوظيفةٍ ما أنْ تدفعهم إلى غش يخدم المصلحة الذاتية، أو أمانة تدفع إلى نقد الذات بنحو غير عادل. من الجلي أن النمط الأول يمثل مشكلة أكبر من الثاني؛ فالمجازفات العالية التي تحيط بعملية البحث عن وظيفة تجعل من الغش ظاهرة متكررة على نحو مثير للقلق. تشير واحدة من أكبر الدراسات التي

أوردها ديفيد كالاهان إلى أنه في بعض الحالات أبدى ٩٥ في المائة من المشاركين في الدراسة ممن هم في سن الدراسة الجامعية استعدادهم للكذب في سبيل الحصول على وظيفة، وأن ٤١ في المائة من الطلاب فعلوا ذلك! (أعترف أنني صُدمت.) كما أن دراسة أخرى أجرتها شركة أمريكية — متخصصة في إجراء تحريات السير والسلوك — استعرضت فيها ٢,٦ مليون طلب وظيفة في عام ٢٠٠٢، وكشفت أن ٤٤ في المائة من هذه الطلبات تضمنت بعض الأكاذيب على الأقل. وفي دراسة استطلاعية ضخمة أجرتها شركة متخصصة في هذا النوع من التحريات، تبيَّن أن ٨٠ في المائة من جميع السير الذاتية المقدَّمة كانت مليئة بالمغالطات.[17]

ربما تدفع الظروف الشخصية الصعبة أشخاصًا إلى الإتيان بتصرفات سيئة، ولولا هذه الظروف لاتسمت تصرفاتهم بأقصى درجات الصراحة والأمانة. إن سلوكنا — كما وصفه مالكوم جلادويل في «نقطة التحول» — يعتمد إلى حد كبير على السياق الاجتماعي.[18] وقد أثبتت عدة تجارِب أُجريت عبر عقودٍ هذه الرؤية الاجتماعية؛ فعلى سبيل المثال، أجرى باحثان من نيويورك (هيو هارتشورن وإم إيه هاي) في عشرينيات القرن العشرين مجموعة بارزة من التجارِب، شملت ١١٠٠٠ من طلاب المدارس الذين تتراوح أعمارهم بين ٨ و١٦ عامًا. أعطى الباحثان الطلاب عشرات الاختبارات المصممة لقياس درجة الأمانة، وذلك على مدار عدة أشهر. وكانت النتائج بإيجاز، كما يلي: (١) يوجد الكثير من حالات الغش. (٢) الطلاب الأكبر سنًّا يغشُّون أكثر. (٣) الطلاب الأقل ذكاءً يغشُّون أكثر. إذن يمكنك أن تتوقع قدرًا كبيرًا من الغش من المرشحين للوظائف، وربما مقدارًا أكبر من هؤلاء المرشحين الأكثر تمرسًا والمرشحين الأقل كفاءة.

أجرى عالمان نفسيان (جون دارلي ودانيال باتسون) من جامعة برينستون تجربة أخرى مقلقة للغاية. استعان الباحثان بمجموعة من طلاب المدارس الدينية ليُجروا عليهم الدراسة. افتعل الباحثان موقفًا يصادف فيه هؤلاء الطلاب رجلًا ملقًى على الأرض في ممر، يسعل ويتوجع وهو خافض الرأس ومغمض العينين. كان السؤال محل البحث، من سيتوقف ويساعد؟ لم يتوقف من بين الطلاب العشرة الذين كانوا في عجلةٍ لحضور موعد سوى واحد، بينما توقف أكثر من ستة طلاب من بين العشرة الذين لم يكن أمامَهم ما يتعجلون لأجله. لذلك، فنفس المجموعة من الأشخاص، ممن تتشابه خلفياتهم ودوافعهم العامة، تصرفت على نحو مختلف تمامًا بِناءً على عامل تمييزي واحد: هل أنا متأخر؟

من الواضح أن ما تشير إليه هذه الدراسات والتجارب (وغيرها الكثير) هو أن أشياء كالأمانة والرحمة ليست سمات بشرية جوهرية ومطلقة ومضمونة، وأننا حين نتعرض لضغط شديد، قد تصدر منا تصرفات ليست مرفوضة اجتماعيًّا وأخلاقيًّا فقط، بل تُناقض قيمنا الراسخة. هل لهذه الحقيقة البغيضة أي تأثير على عمليتَي البحث عن الوظائف واختيار الموظفين؟ بالتأكيد.

في الحقيقة، يمكن لظروف المرشحين أن تقوِّض عملية اختيار الموظفين بأشكال كثيرة، أبسطها — والتي كثيرًا ما تُدهش مَن أُحدِّثهم عنها — فَهْمُنا المحدود لِذَواتِنا كأفراد. كما أوضح تيموثي ويلسون في كتابه المذهل «غرباء عن أنفسنا»، فإننا كبشر لا نعرف الكثير عن ماهيتنا، أو شعورنا، أو ما يمكن أن نشعر به في ظل ظروف جديدة.[19]

ألم يسبق لك أن نجحت أخيرًا في شراء ما تطلَّعْتَ إليه دائمًا (تلك السيارة، أو المنزل، أو القارب، أو المزرعة) لتفقد بعدَها بعضًا من الإحساس بالجدوى في حياتك وتشعر بسعادة أقل بكثير من ذي قبل؟ إذا استقرأنا دلائل ذلك في سياق البحث عن وظائف؛ فسنجد أن أغلبنا لا يجيد استشراف المستقبل ولا تصوُّر كيف قد تبدو حياتنا الجديدة في ظل وظيفة جديدة. ربما نبالغ في التركيز على الإيجابيات أو السلبيات؛ لكن يستبعد أن يصح تقديرنا للموقف.

حسبما أشارت إليه أبحاث ذات صلة، فإن المشكلة الثانية التي تطرحها ظروف المرشحين هي أننا نُحجم عن المجازفات حين تكون أوضاعنا على ما يُرام، أما حين نواجه وضعًا متأزمًا؛ فإننا نقدِم على تحمُّل المجازفات الخطيرة؛ فعندما نقع تحت ظروف بائسة اقتصاديًّا وعاطفيًّا واجتماعيًّا، لا نبالي بقبول وظيفة تفُوق إمكانياتنا، ليس فقط لأنه ليس لدينا ما نخسره (وهو ما يكاد يكون غير صحيح على الدوام)، بل لأننا نشعر كأن المخرج الوحيد من هذه الظروف هو تحقُّق ضربة حظ كبيرة لنا.

نظرًا لجميع هذه الأسباب، علينا أن نبذل جهدًا خاصًّا لفهم ظروف أي مرشح لوظيفة، وأن نستعين بهذا الفهم لاستبعاد دعاوى الجدارة المُبالغ فيها، وكذلك لرفض التقييمات التي تُغالي في نقد الذات. إننا نحتاج إلى تمييز واستبعاد المقامرين والمستهترين والمخاطرين الذين يشعرون أنه ليس لديهم ما يفقدونه؛ إذ هناك كثير مما يمكن أن يفقدوه، بما في ذلك سمعتهم؛ لذا فإن تجنُّب الضرر مفيد لكلٍّ من صاحب العمل والموظف المستقبليين.

(٤-٢) الضغوط السياسية

خلافًا لمشكلة الحوافز السابقة، يقع النوع الثاني من مشكلات الحوافز بالكلية داخل المؤسسة وأصحاب المصالح. تُعتبر السياسة آخر الفخاخ المرتبطة بالتعيين وأوسعها انتشارًا وأكثرها تخويفًا. إن للسياسة تأثيرًا مدمرًا على قرارات اختيار الموظفين بحيث لا يكفي أن نضعها في فئة الفخاخ البسيطة، بل تستحق أن نشبِّهَها ببحر من الرمال المتحركة. يسعني أن أقولها بصراحة أنه بينما أخطو إلى عَقدي الثالث في مجال البحث التنفيذي، فإن أكثر الأخطاء الفادحة المتعلقة بالتعيينات التي صادفتها كانت نتيجة لأشخاص نواياهم حسنة لكن لهم أجنداتهم الخاصة.

يميل الناس إلى تعيين أصدقائهم. لنأخذ مثالًا: ذلك الرئيس القوي المتسلط لأحد مجالس الإدارة الذي رشح رفيق غرفته أيامَ الدراسة الجامعية ليخلُف الرئيس التنفيذي المُقال. وافق بقية مجلس الإدارة، تحت ضغط الترهيب، وتجاوزوا عملية البحث والتقييم النموذجية. أثبت الرئيس التنفيذي الجديد، في أقل من عام — بما لا يدع مجالًا للشك — افتقاره للمرونة والرؤية الاستراتيجية، واضْطُرَّت الشركة إلى إقالته.

يتسم بعض الأجندات بمزيد من النزعة المكيافيلِّيَّة. عند اختيار كبار المسئولين التنفيذيين في المشروعات المشتركة، يقوم الشركاء بجميع أنواع المؤامرات السرية ليتم انتخاب مرشحيهم، آملين أن يكون لهم حليف في السلطة، بصرف النظر عن مهاراته المحددة، بل رأيت أشخاصًا يؤيدون مرشحين ضعفاء لتجنُّب تهميشهم أو حتى لتقوية فرص ارتقائهم في المؤسسة على المدى الطويل (لا شك أن هذا الشخص سيفشل ويُقال، وسأكون البديل التالي). في بعض الحالات الأخرى، ينال المرشح الوظيفة مقابلَ إسداء بعض الخدمات؛ فمثلًا قد يُعيَّن مرشح ترقُّبًا لتعيينه لأصدقاء «أنصاره» أو للاستعانة بخدمات شركاتهم. يمكن لهذه التعيينات — برغم شيوعها — أن تخلِّف تأثيرًا مدمرًا، ليس فقط على أداء الشركة، بل على الروح المعنوية داخلَها، فما من أحد يفضل العمل في مؤسسة تسيطر عليها المحسوبية أو غيرها من أشكال السياسة الداخلية.

إيجازًا لما سبق، فقد استعرضنا في هذا الفصل أربعة عوامل تسبب الصعوبة الشديدة التي تواجهها الشركات عند اختيار أفضل الموظفين في المناصب العليا. يسرد الشكل ٣-٤ هذه العوامل.

إنها قائمة طويلة. تساعد هذه العوامل مجتمعة في تفسير السر وراءَ الصعوبة البالغة الكامنة في اتخاذ قرارات اختيار الأشخاص.

الاحتمالات الإحصائية

صعوبة التقييمات:
- تأثير أخطاء التقييم.
- وظائف فريدة.
- وظائف متغيرة.
- سمات غير مادية.
- مرشحون يصعب الحصول عليهم.

التحيزات النفسية:
- التسويف.
- المبالغة في تقييم القدرات.
- الأحكام المتعجلة.
- الوسم.
- تقييم الأشخاص على نحو مطلق.
- البحث عن معلومات توكيدية.
- حفظ ماء الوجه.
- التشبث بالمألوف.
- الارتكاز العاطفي.
- سلوك القطيع.

الحوافز غير المناسبة:
- ظروف المرشحين.
- الضغوط السياسية.

شكل ٣-٤: سبب الصعوبة البالغة في اختيار أفضل الأشخاص.

لاحظ أن الصحافة كثيرًا ما تتجاهل هذه العوامل حين تنقل نماذج للإخفاقات المروِّعة للرؤساء التنفيذيين، وليس ذلك من الإنصاف في شيء. نظرًا لأني وقعت مِرارًا في كلِّ هذه الفخاخ، فلا أُكِنُّ إلا الاحترام لأولئك المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارات الذين يضعون أنفسهم على الْمِحَكِّ، متقبِّلين عملية اختيار الموظفين كجزء من مسئولياتهم القيادية، ويتعاملون بفاعلية مع جميع هذه المشكلات الصعبة المحفوفة بالتحديات. إن

الأمر ليس سهلًا على الإطلاق. ومرة أخرى أقول إن جاك ويلش عرف حقيقة الأمر حين قال: «إن تعيين الأشخاص الأفضل أمر بالغ الصعوبة.»[20]

لكن النقطة المضيئة وسط هذا الظلام هي أن التحذير المسبق يؤدي إلى احتياط مسبق؛ فأفضل وقاية من جميع هذه الفخاخ التي أَتَيْنا على ذكرها في هذا الفصل هي الوعي؛ ومن هذا المنطلق، يكون لك السبق بقراءتك لهذا الفصل. تجنَّب الفخاخ التي شرحتها، وسوف تكون في مأمن بالتأكيد من الإخفاقات الكبرى.

لكنني أريد أن أختم هذا الفصل بلهجة أكثر تفاؤلًا. عندما سألت جيم كولينز عن أهم خطأ لاحظه في قرارات كبار القادة، فكَّر وَهْلةً ثم أجاب بما يلي:

> في خِضَمِّ بحثي عن ذلك القرار الكبير الجذري الذي سيلقي بالشركة في أحضان المجد بضربة واحدة، وجدت أن المجد لا يتحقق بهذا النحو. فعندما تدرس المسيرة الطويلة للشركات المتميزة وتطورها عبر السنين، ستجد أنه ليس ثَمَّة قرار واحد — مهما كانت أهميته — يشكل أكثر من جزء ضئيل من إجماليِّ القوة الدافعة للشركة. إن المجد يُبنى من خلال سلسلة من القرارات الصائبة التي تُنفَّذ بأعلى درجات الإتقان، ويضاف بعضها إلى بعض عبر فترة زمنية طويلة.
>
> لا شك أن بعض القرارات أهم من غيرها؛ فقرار شركة أمجن بالاستثمار في عقار الإريثروبويتين المعالَج بالهندسة الحيوية، وقرار ساوثويست إيرلاينز بالاستعانة بالطائرات طراز ٧٣٧ فقط، وقرار إنتل إطلاق المعالج الدقيق، ورهان آي بي إم على نظام ٣٦٠، وغيرها — لكن حتى هذه القرارات لا تمثل سوى جزء ضئيل من النتيجة الإجمالية. في المسيرة الطويلة لأي شركة عظيمة، لا يسهم أي قرار واحد بعشرة في المائة من المجد النهائي لهذه المؤسسة.[21]

إن بناء المجد الحقيقي لأية شركة يستدعي وجود مديرين ملتزمين بالتحليل والتنفيذ المتأنِّيَيْنِ لكل قرار هام، بما في ذلك قرارات اختيار الموظفين. أجل، يُعتبر تجنُّب الفخاخ الواردة في هذا الفصل خطوة ضرورية؛ لكنها الخطوة الأولى فقط. لكي تتمكَّن من اختيار الناجحين دائمًا، عليك أن تتقن كل مرحلة من مراحل عملية اختيار الموظفين، بدايةً من معرفة متى ينبغي التغيير، وانتهاءً بالدمج الأمثل لهؤلاء الأشخاص الذين عيَّنتهم في محيطهم.

وهذا ما سنناقشه في الفصول الستة القادمة.

الفصل الرابع

إدراك متى يكون التغيير ضرورة

لنبدأ تناولنا لهذا الموضوع الصعب — إدراك متى يلزم إجراء تغيير كبير في الموظفين — باستعراض سيناريوهين من واقع الحياة. كما سيتضح لك، فكلا السيناريوهين تترتب عليهما نتائج مختلفة تمامًا.

«السيناريو الأول»: كانت تبدو على الرجل الجالس أمامَ مكتبي ملامحُ ضياع حقيقي، ويكاد يكون ذاهلًا. لكنه، لحسن الحظ، لا يزال يتمتع بحضور الذهن مما يمكِّنه من التصرف. ففي خِضَمِّ مأساة شخصية مُوجِعة، وبدلًا من الاستسلام الجبري لضياع ثروته وتجارة أسرته، وحتى معنى حياته، قرر هذا الرجل أن يلتمس المساعدة؛ ولهذا السبب كان موجودًا في مكتبي في عصر ذلك اليوم بعينه.

أسس والدُه شركةَ منتجات غذائية باهرة النجاح ثم خلف والده في منصب الرئيس التنفيذي. ونظرًا لتخصصه في الجوانب الفنية من عملية التشغيل، كان عنصرًا فعالًا في قرارات كبرى؛ كالاستثمارات الرأسمالية والمنتجات الجديدة. وقد أدت هذه القرارات في مجملها إلى نمو الشركة وتحقيق أرباح مثيرة للإعجاب، وساهمت في إنشاء البنية الأساسية التي جعلت الشركة ثالث أكبر لاعب في مجالها.

لكن العالم تغيَّر في السنوات القليلة الماضية؛ فعمليات التركيز الهائلة داخلَ القطاع عبر نشاط الدمج والاستحواذ المكثف، والظهور المفاجئ للاعبين دوليين جدد، والتغيرات في قنوات التوزيع، كلها عوامل أضعفت مكانة الشركة التنافسية في فترة قصيرة إلى حد مثير للدهشة. كان نمو الشركة في تلك الأثناء تموله قروض قصيرة الأجل في أسواق مالية محلية، وهي القروض التي كانت أسعار فوائدها تسجل ارتفاعات مفاجئة. وصارت الشركة واقعةً بين مِطْرَقة خسائر التشغيل المتنامية وسندان سداد الفوائد المتصاعدة،

والتي اجتمعت لتجعل الاقتراض من دائنين دوليين أمرًا مستحيلًا. نتيجة لكل ذلك، صارت الشركة على شَفا الإفلاس بالمعنى الحرفي للكلمة.

بعد أن عجز عن إيجاد مخرج لهذه المعضلة، لجأ إلى محامي شركات يتسم بالبراعة والرفق، الذي أحاله إلينا في نهاية المطاف. «لذا فالسؤال هو» هكذا التفت إليَّ قائلًا — وقد بدا متألمًا من السؤال الذي سيطرحه: «هل يمكن لرئيس تنفيذي جديد أن ينقذ شركتي؟»

كان هذا هو السؤال الصحيح، وكانت الإجابة في نهاية الأمر: «نعم.» مما يُحسَب لعميلنا أنه تصرَّف بسرعة وحزم؛ فبمجرد تقديمنا مرشحًا مقبولًا له، سلَّم له مسئولياته التنفيذية وتنحَّى جانبًا. استطاع الرئيس التنفيذي الجديد للشركة، برغم ما مرت به من ظروف عصيبة، أن يقودها إلى برِّ الأمان، ثم ما لبثت أن تطورت وازدهرت منذ ذلك الحين ولمدة تقارب عشر سنوات.

«السيناريو الثاني»: في نفس الفترة تقريبًا، أتاني شقيقان مساهمان في شركة ناجحة لتصدير المنتجات الزراعية الصناعية. لم يكن الشقيقان المالكين الأساسيين للشركة وحسب، بل كانا أكبر مسئوليها التنفيذيين أيضًا. وبرغم أن الشركة آنذاك كانت لا تزال في وضع جيد إلى حد معقول، فإنها بدأت تواجه مصاعبَ مالية نتيجة لهيكلها الرأسمالي المثقل بالديون وإدارتها المالية غير المستقرة.

من جانبنا، كان من الواضح حاجة الشركة الماسَّة إلى إدارة أقوى، وأخبرناهما بذلك. (في مجال عملنا هذا، علينا أن نتصف بالصراحة.) شكرَنا الشقيقان على رأينا لكنهما قررا أن يواصلا إدارة الشركة بنفسيْهما. في غُضون عامين، انزلقت الشركة في دوامةِ اقتراضٍ مبالغَ باهظةٍ بدرجات متزايدة، أدت بها في النهاية إلى الإفلاس والتصفية.

بالنظر إلى السيناريوهين معًا؛ فإنهما يشيران إلى النقاط الأساسية في هذا الفصل. أولها أن الوصول إلى قرار بإجراء تغيير في الموظفين، خاصة على مستوى المناصب العليا، ليس يسيرًا على الإطلاق، وفي بعض الأحيان، تصعب حتى رؤية الحاجة إلى ذلك. استطاع بطل قصتنا الأولى — برغم ما بذله من استثمار شخصي في تلك المأساة المتصاعدة لشركته — أن يستوعب وجود تحديات جديدة تتطلب كفاءات مختلفة، وأن عليه النظر إلى مجموعة أكبر من الكوادر من أجل العثور على تلك الكفاءات. أما في التصور الثاني، فالشقيقان لم يَرَيا ضرورة التغيير (أو لم يُقِرَّا برؤيتها)؛ ومِنْ ثَمَّ سارا سويًّا نحو النهاية الحزينة لرحلة شركتهما.

ثانيًا: من الصعب تنفيذ مثل هذه التغييرات، حتى بعد إقرارها؛ فقد يؤذي ذلك المشاعر ويدمر السمعة.

لكن الصعوبة ليست عذرًا، وهذا هو درسنا الثالث؛ فحين يتبيَّن ضرورة إجراء تغيير، يجب أن يتحمل أحدهم مسئولية هذا الموقف، ويجب أن يكون الهدف في هذه المرحلة هو إجراء التغيير كما ينبغي.

يوضح هذا الفصل طرقًا لتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لاستبدال مسئول تنفيذي، أو مهني، أو مدير رفيع المستوى. سوف أستعرض بإيجاز متى يحدث التغيير في الحياة الواقعية ولماذا؟ لكنني سأركز أغلب النقاش على تحديد متى يصبح إجراء التغيير ضروريًّا؟ لذلك، فإن هذا الفصل أقرب إلى الكشف عن المشكلة منه إلى علاجها. سوف أُجْمِل في الفصول اللاحقة استراتيجيات تطبيق التغييرات على نحو مناسب ومنصِف.

(١) متى يحدث التغيير عادةً؟

أشرَفَ مركزُ القيادة الخلَّاقة — الواقع في كارولاينا الشمالية — منذ عام ١٩٩٢ على أبحاث مهمة في مجال اختيار الموظفين في المناصب التنفيذية، وأجرى مقابلات تفصيلية مع مئات المسئولين التنفيذيين على المستويات الثلاثة العليا في المؤسسات محل البحث. أضاف المركز إلى هذا المخزون المتنامي من البيانات رؤًى عميقة كوَّنَها من الملاحظات المباشرة لكبار المسئولين التنفيذيين خلال مشاركتهم في عملية محاكاة مثيرة للإعجاب لعملية اختيار الموظفين في المناصب التنفيذية، اسْتُعِينَ فيها بالوسائط المتعددة. والنتيجة هي مصدر بالغ الثراء من البيانات التي تساعدنا على فهم الكيفية الفعلية لعملية الانتقاء داخل المؤسسات، في مقابل ما يُفترض أن يحدث حسبما تنص السياسات المؤسسية.[1]

تُظهِر قاعدة بيانات مركز القيادة الخلَّاقة أن اختيار الموظفين للمناصب التنفيذية، كما قد تتوقع، كثيرًا ما يَجْرِي في سياق أوضاع مؤسسية استثنائية؛ كحالات النمو المفاجئ، أو إنقاذ المؤسسة من التصفية، أو وقوع تغيير ثقافي أو استراتيجي كبير، أو إعادة هيكلة المؤسسة. بل في أحيان أكثر، يعكس إجراء التغيير في صفوف كبار المسئولين التنفيذيين قرارًا تطويريًّا؛ مثل خلق فرصة للمسئولين التنفيذيين لتطوير مجموعة أوسع من المهارات عن طريق تداول الوظائف. غير أن السيناريو الأكثر تكرارية إلى حد كبير للتغيير على المستوى التنفيذي لا يتضمن ثغرة مؤسسية ولا هدفًا للتطوير، بل يشمل قرارًا بالإبقاء على الشركة. في الحقيقة، كان التغيير التنفيذي في أكثر من ٦٠ في المائة من الحالات التي أوردها المركز يهدف إلى الإبقاء على الوضع الراهن.

تطرقت البيانات التي نقلها المركز إلى: (١) أثر الظرف المحدد الذي يحيط بعملية التعيينات، و(٢) معدلات النجاح النسبية للمرشحين الداخليين مقارنةً بنظرائهم

الخارجيين. على سبيل المثال، حسبما أفاد المركز، لم ينجح سوى ٣١ في المائة من المسئولين التنفيذيين المعيَّنين في حالات الدمج والاستحواذ. وبالمثل، لم يرصد المركز سوى فرص محدودة للنجاح (٥٠ / ٥٠ تقريبًا) في حال كان الهدف المؤسسي هو دعم تغيير ثقافي أو استراتيجي، أو تدشين شركة ناشئة. وفي كلٍّ من الظرفين الأخيرين، كانت التعيينات الخارجية في العينة التي درسها المركز أقل نجاحًا من التعيينات الداخلية.

أكدت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها المركز أيضًا أنه فيما يخص التغييرات الرفيعة المستوى، كان أغلب صناع القرار إلى حد كبير هم الأشخاص الذين يأتون في السُّلَّم الوظيفي مباشرة فوق المنصب الذي يتم شغله (في ٦٧ في المائة من الحالات) و/أو الرئيس التنفيذي/رئيس الشركة/المالك (٦٦ في المائة). كان قسم إدارة الموارد البشرية صانع القرار الرئيسي في نسبة من الحالات أقل كثيرًا (٣٦ في المائة)، ثم تأتي في إثره نسبة صناعة القرار على يد أقران الشخص الذي يرأس المنصب الشاغر (٣٣ في المائة) والموظفون أقران من يشغل المنصب.[2]

آخر النتائج التي توصَّل إليها المركز وتثير قلقًا شديدًا تلك التي تشير إلى أن خُطط التعاقب الوظيفي لا تلعب سوى دور محدود للغاية في انتقاء الموظفين للمناصب التنفيذية، وبرغم الأهمية المحورية لقرارات اختيار الموظفين في ذلك المستوى، تبيَّن عند تحليل أساليب الانتقاء المختلفة المستخدمة فعليًّا أن خطط التعاقب كانت أقل المصادر استعمالًا للحصول على معلومات عن المرشحين؛ إذ لم تُستخدم إلا في ١٨ في المائة فقط من الحالات! وعلى النقيض، كانت أكثر الطرق شيوعًا لجمع المعلومات عن المرشحين هي المقابلات (٨٧ في المائة) والسِّيَر الذاتية (٧٣ في المائة) والجهات المرجعية (٦٩ في المائة).[3]

ما الأشياء الأخرى التي نعرفها عن التغييرات في الأجهزة التنفيذية؟ حسبما أبرزت الصحافة كثيرًا خلال السنوات الأخيرة، فإن معدل تبدُّل المسئولين التنفيذيين كثيرًا ما يحركه الأداء السيئ؛ ففي دراسة حديثة حول العلاقة بين أداء الشركات وإقالة كبار المسئولين التنفيذيين، تأكد أن الأداء السيئ كان السبب الحقيقي وراء إقالة كبار المسئولين التنفيذيين؛ لكن الدراسة نفسها أشارت إلى أن الأداء الْمُزْرِي بحق فقط هو الذي يدفع إلى إقالة كبار المسئولين التنفيذيين. بعبارة أخرى، يجب أن ينهار أداء الشركة انهيارًا هائلًا قبلَ أن يتم إنهاء خدمة أي مسئول تنفيذي كبير.[4]

وفي النهاية، نعلم أن التغييرات في المستويات العليا — أو بالقرب منها — عادةً ما تطلق سلسلة من التغييرات في الدرجات العديدة التالية من السلم الوظيفي؛ فمعدل

التبدُّل في المناصب العليا يزيد بصورة ملحوظة إبَّان فترة تبدُّل الرئيس التنفيذي، ومغادرةُ رئيس تنفيذي قديم منصبه تزيد من فرص التبدُّل الإداري في المستويات التالية داخل المؤسسة.[5]

(٢) متى «ينبغي» أن يحدث التغيير؟ ولماذا؟

أجرت شركتنا عدة دراسات حول أحدث أساليب إدارة المسيرة المهنية للمسئولين التنفيذيين، وأجرت شركة ماكنزي آند كومباني للاستشارات دراسات مشابهة بالتوازي. وقد أكدت مصادر البحث في كلتا الحالتين أن أغلب الشركات يعاني قصورًا كبيرًا عن تطبيق أفضل الممارسات فيما يخص قرارات اختيار الموظفين. بالنسبة لي، النتائج مذهلة؛ فأكثر من ثلاثة أرباع المسئولين التنفيذيين الذين شملتهم الدراسة الاستطلاعية يعتقدون أن مؤسساتهم:

- لا تستقطب الأشخاص ذوي الكفاءات العالية.
- لا تميز أصحاب الأداء المرتفع عن أصحاب الأداء المنخفض.
- لا تستبقي أفضل الكفاءات، ولا تولي أفضل الكوادر الوظائف التي تتضمن ترقيًا سريعًا.
- لا تُحمِّل المديرين المباشرين مسئولية جودة الموظفين.
- لا تُنمِّي الكفاءات على نحو فعال.

تجدر الإشارة إلى ما يلي: قال ثلاثة من بين كل أربعة أشخاص شملتهم الدراسة إن شركاتهم تعاني من قصور في هذه النقاط الحيوية! بل الأسوأ أن أكثر من ٩٠ في المائة من المسئولين التنفيذيين أفادوا أن مؤسساتهم لا تُجيد استبعاد أصحاب الأداء المنخفض سريعًا.[6]

إن الطبيعة البشرية تميل بنا — كما ذكرت في الفصل الثالث — إلى التسويف في اتخاذ قراراتنا المتعلقة بالأشخاص؛ حتى حين تتدهور الأمور، نتحرك ببطء. وبخلاف المطلوب، نُحجم عن المجازفة — على غير العادة — حين تسير الأمور على ما يرام (لا تصلح ما لم ينكسر بعد). كل هذه الأمور تؤدي في النهاية إلى شيء واحد: في كلٍّ من السرَّاء والضَّرَّاء، نَجْنَح إلى تأجيل اتخاذنا للقرارات المهمة المرتبطة باختيار الموظفين إلى أن يفوت الأوان.

لكن هذا ببساطة ليس جيدًا بما يكفي؛ فمع تسارع خطى العالم من حولنا، لا يمكن أن نظل متباطئين، أو نعجِز عن التحرك مطلقًا. ينبغي علينا المبادرة، فكما لاحظ جاك ويلش: «يعمل القادة على تطوير فريق عملهم بلا كَلل، مستغلين كل مواجهة كفرصة للتقييم، والتدريب، وبناء الثقة بالذات.»[7]

لا يكتفي المديرون غير الأكْفاء بأداء وظائفهم على نحو سيئ، بل يدمرون أيضًا أداء من حولهم (وإمكانياتهم الكامنة). استعرض جيفري فيفر وروبرت ساتون نتائج الأبحاث المعنية بالْمُناخ المؤسسي على مدار الخمسين عامًا السابقة، وذلك في كتابهما الحديث الذي يدور حول ما أسمياه «الإدارة القائمة على الأدلة». أشار المؤلفان إلى أن «٦٠ إلى ٧٥ في المائة من الموظفين في أية مؤسسة — بغض النظر عن وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية أو مكانها والفئة المهنية التي شملتها — أفادوا أن رؤساءهم المباشرين يمثلون أسوأ جوانب وظيفتهم أو أشدها إرهاقًا.»

استطرد فيفر وساتون قائلَيْن: «إن الإدارة المجحفة والمفتقرة إلى الكفاءة تُسبِّب خسائر في الإنتاجية تقدر بمليارات الدولارات كلَّ عام.» وخلص المؤلفان إلى أن دراسة تلو دراسة «تُثبت أن القادة غير الأكْفاء يدمرون صحة مرءوسيهم وسعادتهم وولاءهم وإنتاجيتهم.»[8]

أؤكد مجددًا أن تركيز هذا الفصل منصبٌّ على كشف المشكلة. بالنظر إلى ما نتسم به من ذلك الميل البشري نحو التسويف، كيف نخلق بداخلنا تحيزًا تجاه الفعل، تجاه اقتلاع مشكلاتنا من جذورها والعمل على حلها؟ أعتقد أن الخطوة الأولى هي أن نَعِيَ ونترقب أنواع المواقف التي تستدعي التغيير على نحو أكثر إلحاحًا وأشد قوة.

(٣) الأقدار الإلهية وأفعال البشر

أحيانًا تبرز الحاجة إلى التغيير من قلب حدث هائل، بل مروِّع.

سأذكر دائمًا ذلك اليوم من شهر مايو عام ١٩٩٥ حين تحطمت الطائرة النفاثة الخاصة بخوسيه إستنسورو في جبال الأنديز. كان إستنسورو وقت وفاته يحظى باحترام كبير في المجتمع الدولي للأعمال؛ ويرجع جزء كبير من ذلك إلى ما قام به من إعادة هيكلة وخصخصة في شركة واي بي إف، أكبر شركات النفط والغاز في الأرجنتين. أنقذت قيادته المتميزة الشركةَ من التصفية بإجراءات أولية مثيرة لبالغ الإعجاب (شملت خفض العمالة بنسبة ٩٠ في المائة) أعقبها توسُّع دولي ناجح. في الحقيقة، كانت قصته لافتة للأنظار؛

لدرجة أن كلية هارفارد لإدارة الأعمال أنتجت سلسلة من خمس دراسات حالة تتناول تحوُّل واي بي إف، بدايةً من إحيائها في الأرجنتين، وانتهاءً باستحواذها الناجح على شركة نفط أمريكية متعثرة وإنقاذها من التصفية، وذلك في طريقها لتصبح شركة عالمية.[9]

في ذروة كل هذا النجاح، تحطمت طائرة إستنسورو. لم تستعِدِ الشركة زخمها أبدًا ثم استولت عليها في النهاية شركة ريبسول، أكبر شركات النفط الإسبانية. لم يقتصر الضرر على واي بي إف وحدها؛ فيعتقد أغلب المحللين أن انعدام القيادة في واي بي إف الذي خلفته وفاة إستنسورو تسبب في انخفاض كبير في التنقيب عن النفط، وما نتج عنه من إخفاق في استكشاف المزيد من احتياطيات النفط والغاز في الأرجنتين.

لا نستطيع — بطبيعة الحال — أن نرُدَّ الأقدار الإلهية أو حتى نتنبأ بها. كل ما يمكننا فعله هو أن نستوعب أن هذه الأحداث إذا ومتى حلت بنا؛ فربما يكون لها تأثير مدمر على مؤسستنا. هل تمتلك شركتنا خطة تعاقب متينة؟ وعلى أقل تقدير، هل لدينا مرشح توافقي ليتقدم ويأخذ بزمام الأمور حين تقع حوادث طارئة؟ سأعود إلى تلك الموضوعات في فصول لاحقة.

غير أن الأقدار الإلهية هي الاستثناء النادر؛ ففي مجال الأعمال، كما هو الحال في أغلب مناحي الحياة، ما يجب أن يثير قلقنا هو أفعال البشر. إذن، ما هي السيناريوهات التي يصنعها البشر، والتي ربما تستدعي تغييرات في الأشخاص، والتي بإمكاننا التنبؤ بها والاستجابة لها بنجاح؟

يتسم بعض السيناريوهات المحتملة، لا سيما تلك التي تنشأ خارج الشركة، بالوضوح إلى حد ما. لا بد من إجراء تغييرات متعلقة بالموظفين بوتيرة متزايدة كاستجابة لعوامل فاعلة على مستوى الاقتصاد الكلي؛ ومثال ذلك العولمة والتطور التكنولوجي السريع. نشرت مجلة فورتشن في عدد فبراير لعام ٢٠٠٦ مقالًا بعنوان «أصعب الوظائف في عالم الأعمال» أشارت فيه إلى أنه بينما كانت المشكلات الإدارية في الماضي تنتُج في أغلبها عن تحديات مثل جلب الخامات من الخارج، وتصنيعها وتسويقها في اقتصاد قائم على التصنيع، صارت مشكلات اليوم تنشأ عن نماذج الأعمال المتغيرة باستمرار وسط اقتصاد قائم على المعلومات. في الماضي، كنت تحتاج إلى قوة سوقية هائلة في الأنشطة التِّجارية السلعية، أما اليوم فعليك أن تواجه الزيادة الكبيرة في قوة المستهلكين والمستثمرين في جميع الأنشطة التجارية. أشارت فورتشن أنك في الماضي كان عليك أن تعرف كيفية التفاوض مع اتحادات العمال، أما اليوم فأهم شيء هو معرفة كيفية اجتذاب أفضل الكفاءات واستبقائها.[10]

ما مدى اتفاق قيادة شركتك — بما فيها مجلس إدارتك — مع هذه الصورة؟ أتتطلع إلى المستقبل أم تنظر إلى الماضي؟

إلى جانب ذلك، غالبًا ما ينبغي إجراء تغييرات في الموظفين كردٍّ فعل لعوامل على مستوى قطاع الأعمال الذي تتخصص فيه شركتك. يأتي بعض هذه العوامل ضمن التغيرات الاقتصادية الكلية الموجزة فيما سبق؛ كالتحولات التكنولوجية في مجالك مثلًا، لكن يمكن النظر إليها أيضًا من جانب الفرص في دفتر حسابات المجال. أجرى واسرمن، ونوريا، وأناند دراسة حاولوا فيها تقدير التأثير الذي تلعبه القيادة على قيمة الشركة، وركزوا أيضًا فيها على الظروف التي تكتسب القيادة في ظلها أهمية قصوَى.[11] وخلص مؤلفو الدراسة إلى أن القيادة العليا يتعاظم تأثيرها على قيمة الشركة حينما: (١) تمتلك الشركة وفرة في الموارد (من بينها انخفاض نسبة الاقتراض وارتفاع نسبة التراخي التنظيمي)، و(٢) ندرة الفرص في المجال. في حال استوفت شركتك هذين الشرطين؛ فمن المرجح أن تكون المكاسب المحتملة من وراء اتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بالأشخاص، ومن ضمنها إجراء تغييرات في الموظفين، عالية للغاية.

وختامًا، فكثيرًا ما تُجرى تغييرات الموظفين كردٍّ فعل للتغيرات المفاجئة في الأداء المؤسسي، من بينها إطلاق مشروعات جديدة، وإجراء عمليات دمج واستحواذ، ووضع وتطبيق استراتيجيات جديدة، والتعامل مع مشكلات مرتبطة بالأداء، ومواكبة حالات النمو والنجاح.

لنلقِ نظرة على هذه السيناريوهات الخمسة للتغيرات المفاجئة في الأداء المؤسسي واحدًا تِلْو الآخر، مع التركيز على الحاجة إلى إجراء تغييرات في الموظفين التي قد تبرز مع كل سيناريو.

(٣-١) إطلاق مشروعات جديدة

مبدئيًّا، ليس أمام الشركات سوى خيارين: إما أن تنمو أو تموت، ويعد تدشين مشروعات جديدة واحدًا من سبل النمو الحيوية بالنسبة لأغلب الشركات؛ لكن — كما أشارت أبحاث مركز القيادة الخلاقة — في حالات المشروعات الناشئة، فإن معدلات إخفاق المسئولين التنفيذيين في إجراء الترقيات الداخلية والتعيينات الخارجية ترتفع ارتفاعًا كبيرًا جدًّا.

حتى المؤسسات التي تتمتع بأفضل مهارات التطوير القيادي قد تتجه إلى التعيين من خارجها عند الدخول في مشروعات جديدة. حين دخلت جنرال إلكتريك ميديكال سيستمز

مجال الموجات فوق الصوتية مثلًا، اختارت أن تعيِّن المرشح الثاني في قائمة المرشحين لتولِّي مسئولية هذا المشروع، والذي كان يعمل في شركة رائدة في هذا المجال ويتمتع بكفاءة عالية. لماذا؟ لأن هذا المرشح، كما شرح لي جاك ويلش، «أنشأ مشروعًا قيمته مليار دولار من الصفر على مدار عشر سنوات، بينما قبل ذلك أخفقنا في هذا المشروع ما لا يقل عن ثلاث مرات.»[12]

إن للمعرفة بمجال العمل أهمية كبيرة. أُجري تحليل شمل العاملين السابقين في جنرال إلكتريك الذين عملوا كرؤساء تنفيذيين لشركات أخرى، وأثبت أن هؤلاء الأفراد كانوا أكثر فاعلية حين تولَّوْا زِمام الأمور في شركات عاملة في مجالات مشابهة؛ لذلك فإن المعرفة الفنية أو التنظيمية أو المعرفة بالعملاء أو الموردين المرتبطة بمجال معين دون غيره تُعتبر أحد الأصول التي لا تُقدَّر بثمن بالنسبة لأداء الشركة، وتزداد قيمتها في حال بدء مشروع جديد.[13] إن لم تملك هذه الكوادر داخل شركتك، فعليك أن تلجأ إلى مصادر خارجية.

على الجانب الآخر، لا يُعتبر اختيار مرشح خارجي عند بدء مشروع جديد فكرة سديدة دائمًا، حتى لو لم تتوافر المعرفة المطلوبة بالمجال داخل مشروعاتك الحالية. لماذا؟ لأن إطلاق مشروع جديد بنجاح يتطلب من الفريق التنفيذي أن يكون قادرًا على التعامل الفعال مع المسائل السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الشركة الأم، ولا يتفوق في هذه المهمة عادةً سوى المرشحين الداخليين. باختصار: حين يستدعي إطلاق مشروعٍ جديدٍ تغييرًا في الموظفين، ينبغي النظر إلى المرشحين جميعًا، داخليين كانوا أو خارجيين، بعين الاعتبار.

من الأخطاء التي كثيرًا ما ترتكبها الشركات عند اختيار الموظفين لتولِّي مسئولية المشروعات الجديدة هو وضع شخص محدود الكفاءة أو الأقدمية موضع المسئولية. يعكس هذا القرار — عن وعي أو غير وعي — الحجم المبدئي الصغير للمشروع، لكنه قد يكون لذلك مردوده السلبي الفعلي على المشروع. حسبما أشار جاك ويلش في نفس المحادثة التي ذكرتها سلفًا، ينبغي وضع أفضل الأشخاص حيث تتوقع أعلى المكاسب.

إن لاتخاذ القرارات الصحيحة عند اختيار الموظفين أهمية جوهرية عند الدخول في مشروعات جديدة، ولا تُعزى هذه الأهمية فقط إلى التحديات البارزة التي تواجهها المشروعات الناشئة ومعدل نجاحها المنخفض، بل إلى ما تعانيه الشركة من انعدام خبرتها بالقطاع الجديد أيضًا. يُعتبر رصد الأداء أحد التحديات التي تواجه المشروعات الجديدة؛

إذ غالبًا ما يصعب رصد الأداء في السياقات غير المعتادة، وربما لا تطلق صافرات الإنذار إلا بعد فوات الأوان.

(٣-٢) عمليات الدمج والاستحواذ

بعد خمس سنوات من التحاقي بالعمل في إيجون زندر إنترناشونال، وجدت نفسي أتعامل مع مجال يضج — بكل معنى الكلمة — بمعدل غير مسبوق من الطلب على المهارات الإدارية.

المكان في الأرجنتين، والزمان أوائل تسعينيات القرن العشرين، حين أطلقت حكومة جديدة موجة من عمليات الخصخصة للشركات المملوكة للدولة في قطاعات كبرى؛ كالاتصالات عن بُعد، وتوليد الكهرباء وتوزيعها، وتوزيع المياه، والنفط والغاز، وخطوط الطيران، وكثير غيرها. كانت هذه المجالات تشكل في مجملها نسبة كبيرة من إجمالي الناتج المحلي والعمالة المحلية للأرجنتين.

جابَهَ قادةُ الشركات في هذه المجالات تحديًا جسيمًا للتكيُّف مع المتطلبات الجديدة للسوق المحررة، والمنافسة المتنامية، وأهداف المساهمين المختلفة اختلافًا جذريًّا، كل ذلك في وقت واحد. اتضح منذ البداية أنه من الأهمية بمكان تحقيق مستوًى أعلى بكثير من الإنتاجية والفاعلية في هذه المجالات.

لكن ذلك لم يكن سهل المنال؛ فبعض الشركات كانت تعاني من مستويات غير معقولة من انعدام الفاعلية، والتي تبدأ (ولا تنتهي!) بموظفين وهميين. (في أكثر من حالة، كانت ١٠ في المائة من كشوف الرواتب تختفي بمجرد إجراء عمليات التحقق من الهوية كما ينبغي.) لم يكن أغلب هذه الشركات يفتقر إلى البنية الأساسية الضرورية للاتصالات فحسب، بل أيضًا إلى البيانات اللازمة لتسيير العمل بمجرد تشغيل كابلات الألياف الضوئية وأجهزة الراوتر والخوادم في نهاية المطاف. لقد استشهدت لتوِّي بمثال واي بي إف، تلك الشركة العاملة في مجال النفط والغاز والتي ساعد خوسيه إستنسورو في تحويلها. فبفضل جهود إستنسورو وغيره، والتي تضمنت عمليات إعادة هيكلة وإنشاء شركات فرعية، وبعض الاستحواذات، تضاعفت إنتاجية واي بي إف عشرة أمثالها.

كان من الخطوات المحورية في دمج تلك الشركات وتحويلها تحديد المهارات الضرورية للنجاح في البيئة الجديدة، والمديرين الحاليين الذين يتوقع منهم تنمية هذه المهارات، والاتفاق على المناصب التي يمكن شغلها فقط عن طريق الاستقطاب الخارجي.

ومما لا يقل أهمية عمَّا سبق، بل ربما يفوقه إثارةً للقلق، ما ارتبط بعمليات الدمج من تحدٍّ في التعامل مع ظاهرة «شخصان لكل منصب» (على سبيل المثال، حين تندمج شركتان، يحتاج الكيان المدمج إلى مدير مالي واحد.) من حسن الحظ أن المساهمين في تلك الشركات سرعان ما أقروا بالفائدة التي ستتحقق من إجراء عملية تقييم متخصصة ومستقلة لتحديد من سيبقى ومن سيُطوَّر ومن سيُستبدَل.

منحني ذلك فرصة الإسهام في عدد من مشروعات التقييم الإداري الكبرى في سياق عمليات الدمج والاستحواذ. لقد تعلمت من واقع هذه التجارِب وما تبعها، أن عمليات الدمج والاستحواذ تولِّد مجموعة من القرارات الحاسمة المرتبطة بالموظفين، وذلك على نحو دائم تقريبًا، وتعجل في أكثر الأحيان بوقوع الشركات في سوء التصرف. لقد نشرت مجلة هارفارد بزنس ريفيو دراسة حالة تعبر عن جوهر هذه التحديات.[14] تصف هذه الدراسة دمجًا افتراضيًّا بين شركتين من شركات المستحضرات الدوائية سبَّب قلقًا متوقعًا بين جموع موظفي الشركتين، وصولًا إلى المناصب العليا. وجب على الرئيس التنفيذي للشركة المدمجة أن يقرر من سيبقى ومن سيرحل، وذلك في ظل هبوط سعر أسهمها وهجرة بعضٍ من أكفأ مسئوليها التنفيذيين.

في مثل هذه الحالات، من الأهمية بمكان تجنُّب المحاباة، لكن من المهم أيضًا تجنُّب ظاهرة المساومات: سوف أختار مرشحًا أقل كفاءة من ذلك الفريق لأني اخترت لتوِّي مرشحًا قويًّا من هذا الفريق. كل هذه الأساليب تؤدي مباشرة إلى سوء اختيار الموظفين.

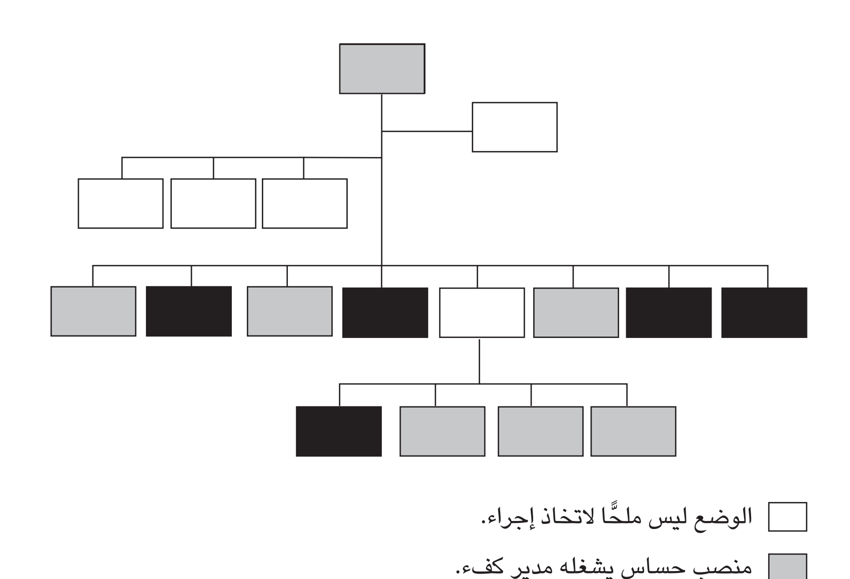
فيما يلي أقدِّم إليك مثالًا يوضح ما للتقييم الموضوعي والمتخصص والمستقل لكبار المديرين من قيمةٍ لا تُقَدَّر بثمن، خاصة حين يتعلق بالبَتِّ فيمن سيرحل ومن سيبقى، وإن كان ذلك قد يصورني وكأنني أخدم مصالح المجال الذي أعمل به.

من أُوليات الحالات التي شاركت فيها من هذا النوع كانت عملية خصخصة مرفق خدمي كبير. كان الوفاء بأهداف الاستثمار والخدمات خلال إطار زمني محدود تحديًا غاية في الصعوبة، وكانت المؤسسة — في الوقت ذاته — تفتقر كليةً إلى أي توجه قائم على النتائج، وكانت مقسمة داخليًّا تمامًا نتيجة لتعدد اللغات التي يتحدث بها الفريق الإداري، والتي تُمثِّل مختلف الشركاء في المشروع المشترك الذي فاز بعملية الخصخصة؛ مديرون محليون من الشركة القديمة المملوكة للدولة، ومديرون آخرون من مساهم محلي جديد، ومديرون أجانب من جنسيتين مختلفتين.

ازداد التحدي الإداري تعقيدًا بشكل مثير جَرَّاء الألاعيب السياسية التي كان يمارسها مختلف المساهمين، الذين كانوا يدافعون عن ممثليهم بينما يساومون للفوز بالمناصب

الإدارية الكبرى. نتيجة لكل هذه المصاعب، قرر مالكو الشركة إجراء تقييم موضوعي ومستقل لفريق الإدارة العليا لإبرام القرارات الرئيسية المرتبطة بالموظفين. يلخص الشكل ٤-١ نتيجة هذا التقييم.

قرر الرئيس التنفيذي اتخاذ إجراءات بِناءً على هذه التقييمات في وقت كان ما يقرب من نصف المناصب الأكثر حيوية في الشركة يتولاها مديرون مشكوك إما في كفاءتهم العامة أو مدى ملاءمة خبرتهم لمتطلبات المنصب. كان من الواضح أن عملية ترميم هذه الشركة أبعد ما تكون عن السهولة، لكن بفضل استعداد الرئيس التنفيذي للتحمل واتخاذ إجراءات شاقَّة على المدى القصير، سرعان ما حققت الشركة مستويات لافتة من النمو والربحية. وتفوَّقت، في الحقيقة، لسنوات عديدة على منافستها الكبيرة العاملة في نفس المجال، والتي لم تُعانِ من التعقيدات المتمثلة في مشروع مشترك له مديران فنيان وعدة شركاء يمثلون ثلاث جنسيات مختلفة.



شكل ٤-١: الإجراءات القصيرة المدى في المناصب العليا.

(٣-٣) وضع استراتيجيات جديدة وتنفيذها

بجميع المقاييس المعقولة، شهد التغيير في المؤسسات نموًّا هائلًا في وتيرته ونطاقه خلال العقود العديدة الماضية. لقد تطرقتُ في حديثي إلى تأثير العوامل الاقتصادية والتكنولوجية العالمية التي تدفع الشركات إلى خفض التكاليف، وتغيير عملياتها، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ورصد فرص جديدة للنمو، وزيادة إنتاجيتها، بل — وفي أغلب الأحيان — يمتد نطاق التغيير ليطول الاستراتيجية الأساسية للشركات.

صدر مؤخرًا كتاب بعنوان «فك شفرة التغيير»، يقدِّم استعراضًا بالغ الشمول لظاهرة التغيير في المؤسسات البشرية، متناولًا القضايا المتعلقة بالغرض، والقيادة، والتركيز، والتنفيذ. يتضمن الكتاب فصلًا بقلم جاي إيه كونجر، الذي سلك طريقًا مقنعًا للبرهنة على أن كبار المسئولين التنفيذيين هم أفضل من يتولى قيادة جهود التغيير الناجحة داخل المؤسسات؛ وذلك تبعًا لحجم التغيير والمخاطر والاستثمارات التي يتضمنها.[15]

ربما يبدو ذلك بديهيًّا؛ لكن بعد فترة قصيرة من بدء تجربتي في مجال البحث التنفيذي، بدأت أركز على الامتداد المنطقي لهذه المقدمة: أن الاستراتيجيات المختلفة تتطلب مديرين مختلفين. أما الأسطورة الشائعة للمدير الكامل القادر على إدارة أي شيء تحت جميع الظروف، فليست أكثر من أسطورة. فحين تُغيِّر استراتيجياتك، ينبغي عليك غالبًا أن تُغيِّر فرسانك.

من أوائل العملاء الذين عملت معهم كانت مجموعة كبرى تضم حافظة استثماراتها جميع أنواع الأنشطة، ويوجد في الصفوف العليا من الإدارة المتوسطة لهذه الشركة المتشعبة مدير شابٌّ مَثار إعجاب بالغ؛ إذ أتم حديثًا عملية إنقاذ كبرى للشركة في ظرفٍ بَدا النجاحُ فيه شِبْه مستحيل؛ لدرجة أن كثيرًا من المسئولين التنفيذيين المحنكين رفضوا تولي الوظيفة.

للتفاصيل أهمية في قصتنا. لقد تولى هذا المدير المتميز زِمام الأمور في شركة تحقق خسائر تزيد عن ٣٠ في المائة من مبيعاتها، وتعاني من وضع مالي مثقَل بالديون الطائلة، وبدا أن تسريح موظفيها مستحيلًا نتيجة التأثير الذي يلعبه اتحاد العمال بالغ القوة. على الرغم من هذه العقبات الحقيقية، تمكَّن نجمنا الشاب من خفض النفقات وزيادة المبيعات في الوقت ذاته لاستعادة ربحية الشركة، واستطاع في النهاية — مخالفًا كل التوقعات — أن يبيع الشركة مقابل ربح معقول.

تسير الأمور على ما يرام إلى هذه النقطة. وبِناءً على ما أحرزه من نجاح، ترقَّى هذا النجم ليدير واحدًا من ألمع المشروعات الاستثمارية في حافظة المجموعة؛ شركة منتجات استهلاكية عالية التنافسية في سوق سريعة النمو. بعد عام من هذا التعيين الرائع، أقيل المدير؛ لقد تدهور أداؤه إلى الحد الذي حوَّله من بطل إلى فاشل. فماذا حدث؟ ربما يمكنك توقع الجواب؛ فأسلوب إدارته القاسي ذو القبضة الحديدية — الملائم لخفض التكاليف وانتزاع الربحية من سوق محدودة للغاية — لم يناسب السياق الجديد الذي يحتاج إلى مهارات في التحليل التنافسي والقدرة على الإنصات لمتطلبات السوق الجديدة وسرعة الاستجابة لها؛ بعبارة أخرى، كان السياق الجديد يحتاج إلى أسلوب مختلف تمامًا في القيادة.

نشرت مجلة إم آي تي سلون مانجمنت ريفيو في عام ١٩٨٣ مقالًا مشوقًا لمارك جيرستين وهِذِر رايسمان بعنوان «الاختيار الاستراتيجي: التوفيق بين المسئولين التنفيذيين وظروف الشركات.»[16] أجمل الكاتبان في هذا المقال سبعة مواقف استراتيجية شائعة (شركة ناشئة، إنقاذ شركة من التصفية، نمو نشط في شركة قائمة، استحواذات جديدة … إلخ.) ووصفا المتطلبات القيادية في كلٍّ من هذه المواقف السبعة، ورسما تصورًا لمجموعة المواصفات الأساسية للمرشح المثالي لكل موقف.

ذهب الكاتبان (مثلًا) إلى أن إنشاء شركة ناشئة يحتاج إلى قائد ذي رؤية واضحة للنشاط، ودراية بالجوانب الفنية الأساسية وبأساليب التسويق، وقدرة على بناء فريق إداري. أما عملية تصفية شركة ضعيفة الأداء أو بيعها فتحتاج — على النقيض — إلى مهارات مختلفة كليةً؛ كتقليل الخسائر، والتقشف من دون الإضرار بالروح المعنوية لما بقي من الموظفين، وهكذا. إذن كل موقف من هذه المواقف السبعة يستدعي مجموعة مختلفة من السمات القيادية.

لكن ثمة المزيد: فلكي تنجح في تنفيذ استراتيجية، لا يلزمك فقط اختيار القادة المناسبين، بل تحتاج أيضًا إلى توزيع هؤلاء القادة عبر مختلف التدرجات الوظيفية للشركة على نحو متَّسِق. أجرت مجموعة من الباحثين في كاليفورنيا دراسة شاملة تمامًا لتنفيذ مبادرةٍ استراتيجية في نظام كبير للرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلص الباحثون إلى أن التوزيع المتسق للقادة في جميع المستويات له أهمية محورية. ماذا يعني ذلك بالضبط؟ لقد خلص الباحثون إلى أن أداء القسم الطبي، على سبيل المثال، لم تكن تدفعه في الأساس فاعلية الرئيس التنفيذي، أو قائد المركز الطبي، أو قادة الأقسام،

بل نشأ عن القيادة الفعالة على مستويات متعددة. وعندما شهدت القيادة تحسُّنًا على جميع تلك المستويات الفردية، تحسَّن الأداء العامُّ للمؤسسة تحسُّنًا ملحوظًا.[17]

بالنسبة لأهداف هذه المناقشة، فإن الدرس المستفاد هو أن أي تغيير في الاستراتيجية يجب أن تمتد آثاره عبر عدة مستويات داخل أي مؤسسة معقدة؛ لذا لا يكفي أن تدرس تغيير المستويات القيادية العليا، بل ينبغي أن تعير اهتمامك للتغييرات في مواقع أخرى من المؤسسة.

ثاني الدروس المستفادة، الذي ينطوي على مفارقة بشكل ما، هو أن كل موقف فريد بذاته. برغم أني أدعو إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين في ضوء الموقف الاستراتيجي، فإنني لا أحبذ التطبيق الصارم لنموذج التوفيق بين الاستراتيجية والمدير؛ فما قد يبدو توافقًا حكيمًا ربما يأتي في الواقع بنتائج عكسية أو لا يحقق أقصى فائدة مرجوة. على سبيل المثال، ربما يبدو منطقيًّا أن نقرن مديرًا يمر بمرحلة هدوء مؤقتة من مسيرته المهنية بمنتج يشرف على نهاية دورة حياته، لكن لعل الخطوة الأذكى هي أن نعيِّن في هذا المنصب مديرًا شابًّا حازمًا وطموحًا، ذلك النوع من القادة الذين قد يبثون بعضًا من الحياة في هذا المنتج الواهن. للاستراتيجية أهمية حيوية؛ لكن السياق هو ما يجعل لهذه الاستراتيجية معنى.

يمكن للاستراتيجية والتوظيف أن يتداخلا بطريقة أخرى أكثر إثارة. لقد قام نيل شميت ووالتر سي بورمان وعدة مؤلفين مشاركين بمناقشة نموذج تعيين لا تقتصر قرارات التوظيف فيه على تنفيذ الاستراتيجية، بل تمتد إلى وضعها أيضًا.[18] بعبارة أخرى، ينتقي بعض المؤسسات أفرادًا متميزين يتمتعون بمهارات عميقة ورؤية واسعة، متطلعةً نحو تحديد وجهة جديدة للشركة، قد تصل إلى تحديد استراتيجية جديدة تمامًا. يحضرني كتاب جيم كولينز «من الجودة إلى الامتياز»، الذي أفصح فيه عن مبدأ ««مَن؟» أولًا … «ماذا؟» ثانيًا» قائلًا: «أولًا جعلوا الأشخاص المناسبين يستقلُّون الحافلة وأنزلوا غير المناسبين منها، ووضعوا الشخص المناسب في المقعد المناسب، ثم حددوا بعدَها وجهة الحافلة.»[19]

سوف نعود في فصول لاحقة إلى تناوُل التحديات المرتبطة بمن ينبغي أن يستقل الحافلة ومن عليه أن يغادرها، لكن النقطة التي أطرحها الآن هي أن التغييرات في الاستراتيجية، ومِنْ ضِمْنها التغييرات المرتقبة، عادةً ما تحفز تغييرات في الموظفين.

(٣-٤) التعامل مع مشكلات الأداء

فيما لا يقل عن أربعٍ من بين كل خمس حالات يلجأ إليَّ فيها عملاء لمساعدتهم في إيجاد مدير جديد، كان السبب الموجِب للتغيير وجود مشكلة مرتبطة بالأداء أو بالعلاقات. لا شك أن المشكلات ذات الصلة بالعلاقات توجد دائمًا (فالأفراد يواجهون دائمًا تحديات في التفاعل فيما بينهم) لكن خبرتي المهنية تخبرني أن المشكلات المرتبطة بالأداء يتزايد تكرارها باعتبارها أحد أسباب تغييرات الموظفين، لا سيما في الشركات المساهمة؛ حيث يواجه كبار المسئولين التنفيذيين ضغوطًا متنامية فيما يخص الأداء (كما أوضحنا سلفًا) ورقابة مشددة من المحللين ووسائل الإعلام.

تضمنت الأبحاث التي أُجريت في الآونة الأخيرة تحليلًا دقيقًا لتأثير أداء الرؤساء التنفيذيين على تغييرهم. من أُوليات نتائج هذه الأبحاث أن مجالس الإدارة عند اتخاذها قرارات تغيير الرؤساء التنفيذيين تركز بوجه عام على الانحراف عن الأداء المتوقع بدلًا من التركيز على الأداء وحدَه؛ ومن ثَمَّ فإن احتمال إقالتك في حال أخفقت في تحقيق الأهداف الموضوعة لك أقوى من ذات الاحتمال في حال حققت نتائج محدودة متسقة مع توقعات مجلس الإدارة المحدودة. يصح هذا القول بوضوح في حال وجود حشد كبير من المحللين يتابعون شركتك.

إذن تتضمن الممارسة الحالية إجراء تغيير عندما يقصر الأداء عن الوفاء بالتوقعات، ويزيد المَيل في هذه الحالة إلى تعيين مرشح خارجي بدلًا من ترقية موظف من داخل الشركة. تشير إحدى الدراسات إلى أنه من الأرجح أن تتجه مجالس الإدارة إلى تعيين مرشح خارجي حين: (١) ينخفض النمو المتوقع لعوائد الأسهم لمدة خمس سنوات، و(٢) تزيد حالة عدم اليقين بين المحللين بشأن التوقعات المتعلقة بالشركة على المدى البعيد.[20] لكن هل هذه الممارسة الشائعة «جيدة» بالفعل؟

أفضل رد موجز عن هذا السؤال هو أن هذه الممارسة تُعد استجابة ذكية للأداء الضعيف «في المعتاد»، وهو ما أعني به أن هذه الاستراتيجية يمكن أن تخفق في كثير من الحالات. أفضل تحليل لهذه القضية أجراه كلٌّ من راكيش كورانا ونيتين نوريا من جامعة هارفارد.[21] تؤكد دراستهما أنه في حالِ أُقيل المسئول السابق، عادةً نتيجة لضعف أداء الشركة؛ فإن تعيين مرشح خارجي من شأنه أن يُحسِّن أداءها تحسينًا ملحوظًا للغاية. (القياس الملائم للأداء في جميع هذه الحالات هو الأداء الملائم لمجال العمل بالطبع.) أما

في حالة التعاقب الطبيعي (حين يغادر الرئيس التنفيذي دون إقالة ويتسم أداء الشركة بالقوة) يكون اختيار مرشح داخلي هو الاستراتيجية المُثْلى.

الخلاصة هي أنك في حاجة إلى الانفتاح على خيار تغيير الإدارة إذا شهدت شركتك مشكلات في الأداء، ويجب أن تستعد أيضًا لإمكانية تعيين مرشح خارجي؛ لكن عليك أن تتذكر كذلك أن هذه الاستنتاجات قائمة على التجربة والخطأ، وأن ما يبدو كقاعدة قد يتحول في حالتك الخاصة إلى أسوأ خيار.

ضع أمام ناظِرَيْكَ التحدي الحقيقي والحل الفعلي. ما السبب الحقيقي وراء مشكلات الأداء قصيرة المدى التي تواجهها شركتك؟ أتُبحر سفينتك على غير هدًى وتحتاج إلى يدٍ أقوى تدير دفَّتها؟ أم أن قادتك وصفوا لشركتك دواءً، برغم مرارته على المدى القصير، فإن هذا الدواء بالتحديد هو ما تحتاجه الشركة على المدى الأطول؟ أمِنَ المحتَّم أن تسوء الأمور مؤقتًا قبل أن تتحسَّن؟ ضعْ في اعتبارك ذلك الفخ الذي وصفه علماء النفس بخطأ العزو الأساسي؛ حين يلاحظ الأفراد نتيجة ما؛ فمن الأرجح أن يعزوها إلى الشخص المسئول بدلًا من الملابسات الخارجية. من المنطلق ذاته، تُظهر الأبحاث الحديثة أن المساهمين والمحللين، في كثير من الحالات، يَعْزُون الأداء الضعيف خطأً إلى الرئيس التنفيذي بدلًا من الجاني الحقيقي؛ الظروف الخارجية الخارجة عن سيطرة أي إنسان.

هل تعاني من مصاعب عند قيادة سيارتك؟ حسنًا، هل المشكلة في السيارة؟ لو كانت الإجابة نعم إذن اشترِ سيارة جديدة. هل المشكلة في الطريق؟ لو كانت الإجابة نعم، فلا تتخلص من السيارة. فكر في طيف أوسع من الخيارات.

(٣-٥) مواكبة حالات النمو والنجاح

يَعجب الناس أحيانًا من وضعي هذا السيناريو ضمن قائمة الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تغيير الموظفين، غير أن البعض لا يجيدون التعامل مع النجاح.

دُعيت مؤخرًا إلى إلقاء كلمة على تجمُّع من شركات رأس المال الجريء حول كيفية بناء شركة ناجحة. كانت هذه المجموعة من رءوس الأموال الجريئة تستثمر في ذلك الوقت بشكل أساسي في شركات عاملة في مجال التكنولوجيا الحيوية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. ألقيت عليهم قراءتي للأوضاع التي لم يكونوا بالضرورة راغبين في سماعها. أخبرتهم أنه غالبًا ما تجد أن الشركات الناجحة في هذا القطاع تُضْطَرُّ في النهاية إلى الاستغناء عن مؤسسها (اللامع)، ليس فقط لتحافظ على نجاحها، بل حتى لتبقى على

قيد الحياة! لماذا؟ لأن العلماء بطبيعة الحال يضعون ثقة شديدة في عجائب العلم وثقة ضئيلة في فن الإدارة، لكن العربة التي جلبت لهم النجاح حتى الآن — العلم العبقري — لم يَعُدْ بوسعها حَمْلهم أبعد من ذلك؛ لقد حان وقت التغيير.

من منظور أوسع، لا ترتبط هذه الظاهرة فقط بمجال التكنولوجيا الحيوية، بل بأي مجال يلعب فيه شخص ذو تخصصٍ فني دورًا رئيسيًّا في وضع حجر الأساس للشركة؛ فمستوى التعقيد يتزايد في نهاية المطاف إلى الحد الذي يحتم تغيير مجموعة المهارات الإدارية المستخدمة، وتغييرها بشكل ملموس. يصف نوام واسرمن، الأستاذ بجامعة هارفارد، الذي أجرى دراسة تاريخية لأكثر من ٢٠٠ شركة من شركات الإنترنت، الظاهرة الشائعة التي يُجبَر فيها مؤسس الشركة على التنحي من الجهاز التنفيذي في نفس تلك اللحظة التي تشهد أعظم نجاحاته.[22] هل تمَّت عملية تطور المنتج؟ إذن لعله الوقت المناسب لإجراء تغيير. هل دبرنا تمويلًا معتبرًا من مستثمرين خارجيين؟ إذن ربما حان الوقت لإجراء تغيير.

إذا تحقق إجماع على ضرورة إجراء تغيير؛ فعليك أن تتأكد أنه سيكون بداية جديدة تمامًا؛ ففي الحالات التي يتم فيها التعاقب بشكل إجباري مُتضمِّن للكثير من التسويات لحفظ ماء الوجه (كإعطاء المؤسِّس رقابة فعلية على مجلس الإدارة) لا يترك ذلك للرئيس التنفيذي المقبل مساحة كافية لإدارة الشركة، وهذا يفسر ما تراه غالبًا من ضغوط لإجراء تغييرات إدارية بالجملة، ليس فقط في نطاق المسئوليات، بل الصلاحيات أيضًا، عندما يشارك أصحاب رءوس الأموال الجريئة في مواقف التمويل الحساسة. إذا استعنت بمحارب ساموراي، فلا تجرِّدْه من سيفه!

(٣-٦) التنبؤ بالتحديات المستقبلية

تضمنت جميع النماذج الواردة سابقًا أشكالًا بارزة من التغيرات المفاجئة في الأداء المؤسسي والتي عادةً ما تكون واضحة بشكل أو بآخر بالنسبة للمراقبين الحاذقين. (المسألة ليست ما إذا كنا في حاجة إلى التصرف أم لا؛ فبإمكاننا رؤية المشكلة! بل تتمثل المسألة في كيفية التصرف.) مما يمثل وضعًا أكثر صعوبة هو ذلك الذي لا تتضح فيه أي حالات تغيُّر مفاجئ في الأداء المؤسسي؛ لكن لا تزال تلوح الحاجة إلى التغيير. لعله من الضروري للشركة أن تتنبأ بتحدٍّ جديد تمامًا وتتعامل معه، تحدٍّ قد يشكل خطرًا وشيكًا أو فرصة سانحة.

لقادة أي شركة (أو أي مؤسسة بشرية بطبيعة الحال) وظيفتان في الواقع؛ فمن ناحية، يحتاجون إلى إدارة الحاضر، بينما يتنبئون بالمستقبل من ناحية أخرى. تتطلب إدارة عمل ناجح في المستقبل استراتيجية واضحة وتنفيذًا متقنًا لهذه الاستراتيجية، أما التطلع إلى المستقبل وتغيير العمل فيستدعي أنواعًا أخرى من الموارد والمهارات. ألَّف كلٌّ من جورج داي وبول شوميكر كتابًا مؤخرًا يتناول هذا التحدي.[23] لقد أثبت المؤلفان أن أغلب المديرين الكبار في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا لا يتمتعون إلا بمقدرة محدودة على «الرؤية المحيطية» التي عرَّفها المؤلفان بكونها القدرة على إدراك الإشارات الخافتة الواردة من محيطهم والتعامل معها قبل فوات الأوان. وبرهنا على اشتداد الحاجة إلى هذا النوع من الرؤية كلما ازداد سياق العمل تعقيدًا وتقلبًا. وأشارا إلى أن ٩٥ في المائة من خلايا الشبكية الموجودة في العين البشرية مخصصة للرؤية المحيطية بينما لا يخصص للرؤية المركزية (الموجهة إلى الأمام مباشرةً) سوى ٥ في المائة فقط من تلك الخلايا.

انظر إلى النسبة السائدة في الطبيعة ثم فكر في مؤسستك؛ ما نسبة «موارد الرؤية» المتاحة لديك والموجهة إلى المستقبل مقارنةً بتلك الموجهة إلى الحاضر؟ إذا كان جوابك «ليس بما يكفي»؛ فربما حان الوقت لتغيير الموظفين.

جاءنا منذ بضع سنوات القائمون على صندوق من صناديق رأس المال الخاص والذين وضعوا استثماراتهم في سلسلة كبرى للبيع بالتجزئة تعمل في سوق ناشئة، وكان هدفهم مناقشة وضعهم معنا. كانت شركة التجزئة، عند تنفيذ الاستثمار الأصلي، على شفا الإفلاس جَرَّاء انهيار اقتصادي في البلاد (عامل خارجي) وقدر شبه مدمر من سوء الإدارة (عامل داخلي). في ظل هذا المنعطف، عُيِّن رئيس تنفيذي جديد، وعادت الشركة إلى نقطة التعادل في أقل من عام بفضل مزيج من تحسُّن الممارسات الإدارية وانتعاش الإنفاق الاستهلاكي على مستوى البلاد. تم تحقيق جميع الأهداف التشغيلية، وتمكَّنت الشركة من إعادة هيكلة ديونها بنجاح.

لكن الصندوق لم يقنَع بالاكتفاء بما أحرزه من نجاحات، وقرر أن يقيِّم قيادة الشركة في ضوء التحديات المستقبلية، وسرعان ما أدرك، على إثر ذلك، أنه لكي تنتقل الشركة إلى المستوى التالي لمجرد البقاء على قيد الحياة؛ فمن الضروري زيادة مستوى التوجه الاستراتيجي في القيادة العليا، ليس فقط لاستحداث فئات جديدة من المنتجات وقطاعات جديدة من السوق، بل لإقامة تحالفات جديدة أيضًا؛ أي إنه بإتمام عملية الإنقاذ الأولية الشاقَّة بنجاح، احتاجت الشركة إلى مجموعة مختلفة تمامًا من المواصفات القيادية؛ فمن يرمم ليس بالضرورةِ يجيدُ البناء.

استطاعت الشركة — لحسن الحظ وبفضل التحسُّن الهائل في صورتها العامة — أن تجذب طائفة رفيعة المستوى من المرشحين للاضطلاع بهذا الدور القيادي بعد إعادة تحديد معالمه؛ كما أدى هذا التحسُّن إلى تقوية فريقها القيادي على نحو ملحوظ. حققت الشركة منذ ذلك الحين مستوًى من النمو والربحية فاق بكثير أهدافها المبدئية المرتبطة بالبقاء على قيد الحياة.

إن مواجهة التحديات الجديدة وتقبُّلها، حتى عندما تسير الأمور على ما يرام نسبيًّا وبينما تشهد المؤسسة نجاحًا؛ يتطلب شجاعة وبُعد نظر. وبرغم أنه أصعب ظرف يبدأ في ظله تغيير الموظفين، فإنه قد يجلب أكبر المكاسب لو تم اتخاذ القرار المناسب كما ينبغي.

الخلاصة هي أنه يجب على المؤسسات في عالم سريع التغير أن تتطلع دوريًّا إلى المستقبل وتحدد الصورة المحتملة لهذا المستقبل؛ ثم تقرر ما إذا كانت تملك الموارد البشرية الملائمة للتعامل معه.

(٤) كيف تعرف أين تقف؟

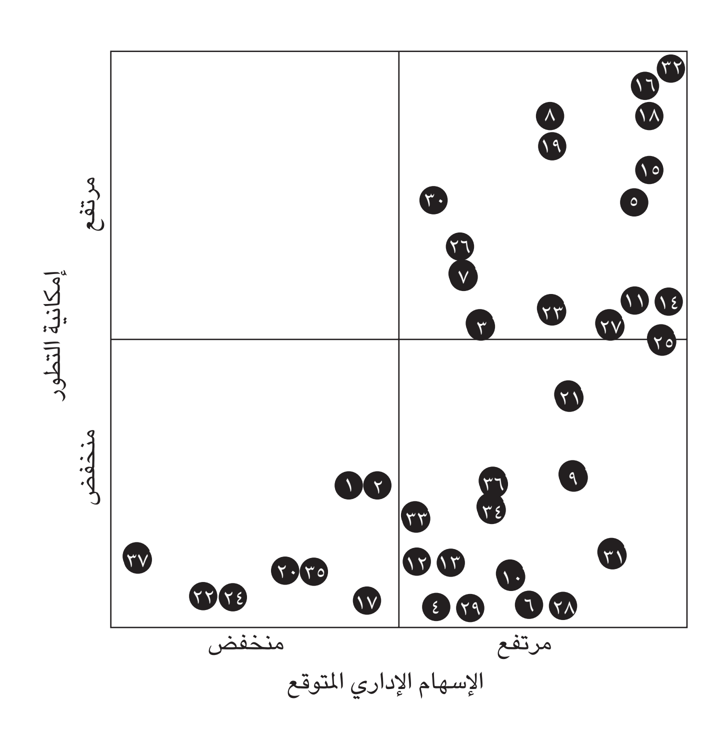
لنتخيل أن مؤسستك تواجه تغييرًا مثيرًا للاضطراب في محيطها (مرتبطًا بالبيئة أو المجال) أو تشهد واحدًا أو أكثر من التغيرات المفاجئة في الأداء المؤسسي الموضحة سابقًا، أو تُجابه تحديًا جديدًا في نشاطها. ماذا تفعل؟

الأولوية الأولى هي أن تحدد أين تقف. سوف تتناول الفصول اللاحقة من هذا الكتاب بالتحليل الدقيق الأمور التي يجب أن تبحث عنها عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالموظفين، والأماكن التي تبحث فيها عن المرشحين، وكيفية تقييم الأشخاص؛ لكن قبل تنفيذك تلك الخطوات ينبغي أن تتحقق من أنك تبذل وقتًا وجهدًا كافيين في تقييم إدارتك بأسلوب موضوعي.

يمكن للمشورة الخارجية أن تكون ذات قيمة خاصة في ظل ظروف التغيير والتبدُّل المفاجئ في الأداء المؤسسي. (لعل مؤسستك لم تشهد هذا الظرف من قبل، لكن ربما ثَمَّة أشخاص خارجَها في مجالات وضع الاستراتيجيات أو البحث التنفيذي ممن شهدوا أمرًا مماثلًا.) وبصرف النظر عما إذا اخترت الاستعانة بمساعدة خارجية أم لا، يلزمك تحديد الكفاءات الرئيسية الضرورية للنجاح — بالنظر إلى تفهُّمك للحاضر والمستقبل — وتقييم إدارتك الحالية مقارنةً بتلك الكفاءات اللازمة بأكبر قدر ممكن من الموضوعية.

كان أول تقييم إداري كبير أجريته في حياتي لصالح شركة بتروكيماويات. كانت الشركة بالغة النجاح، لكن شركة جديدة كانت على وشك أن تهدد احتكارها الطويل

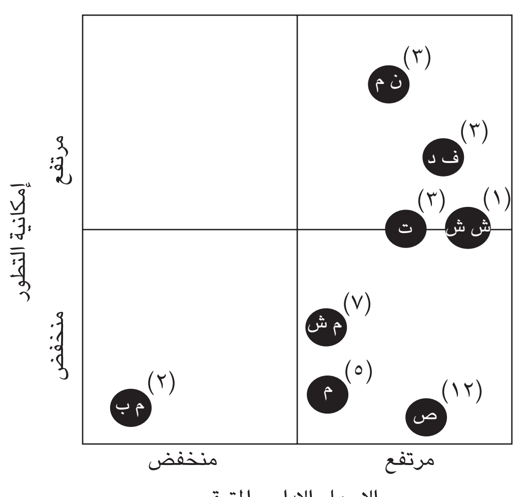
لسوق البتروكيماويات؛ أي إن التغييرات الاقتصادية الكلية فرضت احتمالًا جديدًا، وكان من الضروري تبنِّي استراتيجية جديدة. يوضح الشكل ٤-٢ صورة مبسطة لرسم بياني بالنقاط المبعثرة للإدارة العليا في شركة البتروكيماويات. تمثل النقاط الموضع النسبي لكل مدير كبير من حيث إسهامه الإداري المتوقع وإمكانية تطوره.



شكل ٤-٢: تصنيف استراتيجي — توزيع فردي.

كيف تصل إلى تكوين هذه النظرة؟ في الفصل القادم سنناقش التفاصيل المتعلقة بالأمور التي يجب البحث عنها، لكن الخطوة الأولى هي التوصل إلى اتفاق داخل المؤسسة بشأن العوامل الرئيسية المحددة للإسهام الإداري المتوقع وكيفية تقييم إمكانية التطور كذلك. إن مجرد إجراء هذه المناقشة داخل الشركة أمر صحي؛ إذ يدفع الأفراد إلى وضع

إطار لتقييم المديرين، وهو ما يختلف عن التقييم الذاتي المحض البعيد عن الموضوعية. لاحظ كيف يؤدي التقسيم الواضح للتقييمات وفقًا لبُعدين — الإسهام الإداري المتوقع حاليًّا وإمكانية التطور مستقبلًا — إلى فتح نافذة مطلة على كلٍّ من الحاضر والمستقبل. وليس بالإمكان البدء في مرحلة التقييمات الفردية إلا بعد إتمام هذه المناقشات.



المجالات: (ف د) الفرع الدولي
(ن م) نظام معلومات
(ش ش) شئون الشركة
(ت) تجاري
(م ش) الماليات والشئون الإدارية
(ص) صناعي
(م) المواد
(م ب) الموارد البشرية

شكل ٤-٣: تصنيف استراتيجي — المتوسط حسب المجال الوظيفي.

في هذا المثال تحديدًا، كانت النقاط المعبرة عن الكفاءة الإدارية وإمكانية التطور تتسم بفارق شاسع؛ فجمعنا المديرين الذين قيمناهم في أربع فئات: الموارد الاستراتيجية، والمديرين الثقة، وعلامات الاستفهام، والخلفاء. كان هناك عديد من الموارد الاستراتيجية في الشركة (أي الأشخاص المتفوقين في كلا البعدين)، وعدد كبير من المديرين الثقات الذين يمكن الاعتماد عليهم لإحراز إسهامات مهمة في السنوات القادمة، وقليل من علامات

الاستفهام، ولم يكن ثمة خلفاء. أكثر الدروس الملحَّة المترتبة على هذه الدراسة هو أن على الشركة الاجتهاد لتعيين الخلفاء وتنميتهم إذا كانت تأمُل في تحقيق خططها الطموحة للنمو.

هناك العديد من الطرق للوصول إلى نفس الغاية، وبعضها من الممكن، بل ينبغي، أن يُجرى بالتزامن مع التحليل الخاص بالمديرين. انظر مثلًا إلى الشكل ٤-٣ الذي يخضع الوحدات الوظيفية والمؤسسية لشركة البتروكيماويات لعملية التصفية ذاتها في ضوء الحاضر والمستقبل. حين حلل قادة الشركة هذا الرسم البياني (وما وراءه من بيانات) قرروا سريعًا أن موارد الشركة البشرية لا ترقى إلى مستوى التحديات المستقبلية؛ فالمستقبل يتطلب مستوًى من الكفاءة في تعيين المهنيين والمديرين وتطويرهم كان يفوق كثيرًا مستوى الموارد البشرية الراهنة؛ ولذلك كان من الضروري تغيير الموظفين.

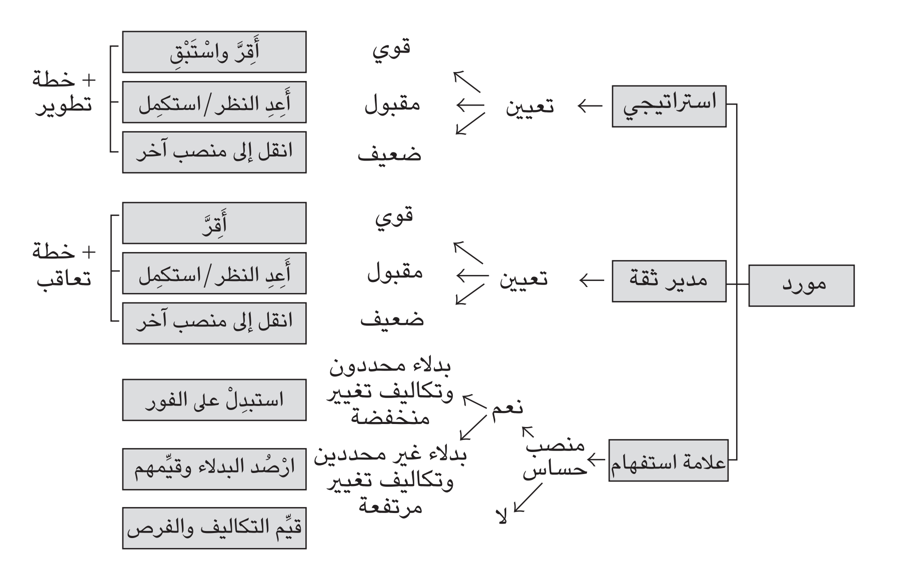
(٥) ماذا تفعل بعد أن عرفت؟

دعنا نواجه الحقيقة: عادةً ما يمثل تنفيذ تغييرات الموظفين صعوبة بالغة حتى إذا كان هناك ما يبررها، ويصح ذلك بشكل خاص في حالات الاستغناء عن أشخاص عيَّنَّاهم بأنفسنا أو عملنا معهم لفترات طويلة.

أؤكد مجددًا أن هدفك يجب أن يكون تحديد معالم عملية اتخاذ القرار التي ستقوم بها مسبقًا، بحيث تكون منضبطة وموضوعية بأكبر قدر ممكن. إنني أفترض بالطبع أن ما يدفعك هو الرغبة الحقيقية في تحقيق أفضل نتيجة لمؤسستك، وأنه ليست هناك أية دوافع خبيثة. حسنًا، إذا كان الأمر كذلك؛ فالتحدي الحقيقي الذي تواجهه هو أن تجعل العمليات شفافة ومتوقَّعة؛ أي أن تثبت نواياك الحسنة والشريفة؛ فالناس يمكنهم تقبُّل النتائج، حتى لو كانت غير مرغوب فيها، إذا اقتنعوا أن العملية التي أدت إلى تلك النتائج تتسم بالإنصاف.

لقد شاركت منذ بضع سنوات في تقييم الفريق الإداري لشركة اتصالات على قدر كبير من النجاح. برغم ما حققته من تميز على مستوى الأداء، والسمعة، والربحية، والوضع المالي، فإنه كان واضحًا للغاية بالنسبة للكثيرين داخل الشركة أن ثمة مجموعة جديدة من التحديات من المحتمل أن تبرز خلال السنوات القادمة؛ من بينها إلغاء القيود على الخدمات وتزايد المنافسة في السوق المحلية، بينما كان يتوجب على هذه الشركة أن تسعى بقوة لإنشاء عملياتها الدولية. أما داخليًّا، فستتطلب هذه الاستراتيجية المستقبلية مزيدًا

من الدمج الفعال بين مختلف المشروعات، وتحولًا في ثقافة الشركة بما يسمح لفريق المبيعات بتوجيه مزيدٍ من الاهتمام إلى الخدمات والحلول. وأخيرًا وليس آخِرًا، ستكتسب إدارة الكوادر أهمية رئيسية؛ نظرًا إلى الحاجة إلى تطوير مهارات جديدة والإبقاء على أهم موارد الشركة الاستراتيجية في ظل بيئة يتزايد فيها التحرر من القيود والروح التنافسية. ومن المؤكد أن العديد من الشركات الجديدة في المجال ستحاول ملاحقة هؤلاء الكوادر من أجل الاستفادة من مهاراتهم.



شكل ٤-٤: النتائج والتدابير المترتبة على التقييم الإداري.

وتحسبًا لمقاومات كثيرة للتغيير، قررنا نحن وعميلنا أن نرسم مخططًا مبدئيًّا لتسلسل القرارات يوضح النتائج المحتملة للتقييم الإداري بما يغطي المجموعة الكاملة من القرارات؛ بدايةً من إقرار بعض الموارد الاستراتيجية التي كان تعيينها في مواقعها مقبولًا، واستبقائها وتطويرها؛ وصولًا إلى الاستبدال الفوري للمديرين المشكوك في صلاحيتهم والذين يتولَّوْن مناصبَ حساسةً عند وجود بدلاء محددين لهم وتكاليف تغيير منخفضة. لم نبدأ مناقشة الحالات الفردية إلا بعد الاتفاق على العملية المنطقية الواجب اتباعها وتقييم كل مدير على حِدَة.

يُظهر الشكل ٤-٤ مخطط تسلسل القرارات الذي نشأ عن هذا التحليل. باختصار، أوضح هذا الشكل (أو بالأدق العمل الكامن وراءه!) أين يجب أن توجه الشركة تركيزها؛ ومن ثَمَّ نفذت الشركة عدة تغييرات، وحققت تحسُّنًا ملحوظًا في أدائها على مدار السنوات القليلة التالية (برغم التحديات الجديدة).

(٦) القوى المقاومة للتغيير

لنفترض أنك تعرف على وجه الدقة أين تقف؛ و(بناءً على هذا الفهم) تعرف ما يلزمك فعله، من حيث تغييرات الموظفين الضرورية لدفع مؤسستك قدمًا.

للأسف، هذا ليس جيدًا بالقدر الكافي؛ فالمعرفة شيء والتصرف بِناءً على هذه المعرفة شيء آخر تمامًا. سبق أن أشرت إلى صعوبة تنفيذ التغيير عندما يكون المرءوسون المقربون أو الزملاء القدامى جزءًا من عملية مطروحة لإعادة تنظيم المؤسسة. دعنا نُلْقِ نظرة أعمق إلى العوامل القوية التي تعمل على مقاومة التغيير. وسوف أشير هنا إلى ثلاثة عوامل.

أولها تلك النزعة البشرية العامة التي تفضِّل الراحة على المدى القصير عن مستقبل ربما يكون أفضل لكنه غير مؤكد. إن المشكلة الحقيقية في مجالي، قطاع الخدمات المهنية، ليست في إيجاد الاستراتيجية الصحيحة، بل في تنفيذها تنفيذًا منضبطًا. كما أشار ديفيد ميستر (الخبير في إدارة شركات الخدمات المهنية)، يرجع السبب الرئيسي لإعراضنا كبشر عن بذل مجهود للتحسُّن في الجوانب التي ندرك حاجتنا للتحسُّن فيها إلى أننا لا نبلغ مكاسب هذا التحسُّن إلا في المستقبل، بينما نعاني في حاضرنا الآنِيِّ من الاضطراب والمشقة والانضباط اللازم لبلوغ هذا الهدف.[24]

الأمر ذاته ينطبق على تغييرات الموظفين. ربما تتفق أنت وزملاؤك من رواد التغيير اتفاقًا مطلقًا على إمكانية تحقيق مكاسب على المدى المتوسط والطويل، لكن المدى القصير يبقى غامضًا؛ من المرجح أن تتحمل المؤسسة تكلفة مرتفعة للبحث عن بدلاء وتعيينهم، ناهِيكَ عن التكاليف العاطفية شبه المؤكدة الناجمة عن إحباط بعض الموظفين الموجودين في المنصب، والاستبعاد المضني للبعض عن المؤسسة، وقطع روابط دامت طويلًا مع آخرين.

في ظل هذا السياق، من المرجح أن تعلوَ أصوات يسهل توقُّعها قائلة: إن الحاجة إلى التغيير ليست ماسَّة إلى هذا الحد؛ فلماذا ننفذه الآن؟

المشكلة المعتادة الثانية هي الاختلافات في القيم والثقافة. حسبما شهدْتُ من خبرات؛ فإن المدير ذا التقاليد الأنجلو-سكسونية المعتاد يكون أكثر ميلًا إلى تنفيذ ما يمليه التقييم الموضوعي من تغييرات في الموظفين مقارنةً بمدير معتاد يتبنى تقاليدَ أخرى تتغلب فيها العلاقات الشخصية على القواعد.

أخيرًا، فحتى أكثر الناس إيثارًا لغيرهم يجدون مشقة بالغة في تطبيق قراراتهم على نحو فعال في ظل ظروف تبدو معتادة. لا يتفاعل هؤلاء كما ينبغي حين تكون الأمور هادئة فيما يبدو، بينما يبالغون في ردود أفعالهم عند نشوب أزمة. ثبت وقوع هذه الظاهرة في عالم المؤسسات غير الحكومية والأعمال الخيرية؛ إذ تجذب حالات الطوارئ المفاجئة حجمًا أكبر من التبرعات إذا ما قورنت بالتبرعات الموجهة إلى الحالات المزمنة، برغم أن هذا غالبًا ما يؤدي إلى قدر عالٍ من انعدام الكفاءة في توزيع أموال التبرعات.[25]

(٧) النزاهة

في ضوء هذه العوامل القوية المقاوِمة للتغيير (وأحيانًا تكون مجتمعةً!) تحتاج إلى بذل مجهود استثنائي لتبقى نزيهًا؛ أي عليك أن تتصرف بِناءً على ما تعلم أنه الصواب، حتى لو قَلَّ سالِكُو هذا الدَّرْب.

أصعب ما يكون الالتزام بالأمانة حين يتعلق الأمر بتغيير الموظفين؛ فقد كتب جاك ويلش قائلًا: «من أصعب الأشياء التي تدعوك إليها غريزتك في بعض الأحيان هو أن تختار من بين الأشخاص.»[26] (أعتقد أن هذا يشمل «اختيار مَن يبقى» و«اختيار مَن يرحل».) يستطرد ويلش مؤكدًا أن من العسير للغاية على الإنسان أن يتسم بالإنصاف، وهو مظهر آخر من مظاهر الأمانة، بل إن الإنصاف يناقض الطبيعة البشرية. هل الإنصاف عسير؟ بالتأكيد. يقول ويلش:

> تمامًا كالاستيقاظ في الخامسة صباحًا كلَّ يوم للحاق بقطار ٦:١٠. وتمامًا كتناول غدائك في مكتبك كي لا يفوتَك اجتماع مهم في الساعة الواحدة. لكنك تبذل كثيرًا من الأمور الصعبة لأجل فريقك ومؤسستك. الشيء الجيد بشأن الإنصاف أنه فعل يخالف الطبيعة البشرية، ويفوق في عائده كل ما بُذل في سبيله من عناء.[27]

بينما أكتب ذلك اليوم، أنهيت لتوِّي لقاءً مع هاورد ستيفنسون، الذي يُعد أسطورة في مجال ريادة الأعمال والذي يعمل بجامعة هارفارد. طلبت منه خلال اللقاء أن يصف لي

الأخطاء الأكثر شيوعًا والتي صادفها خلال اتخاذ القرارات المرتبطة بالموظفين، وذلك من واقع تجارِبه (في الوسط الأكاديمي، والأنشطة الخاصة بريادة الأعمال، وعدة مؤسسات عامة وخاصة)؛ فأجاب دون تردد قائلًا: «إن الإقالات لا تتم في مرحلة مبكرة بما فيه الكفاية.» أي إننا، بدلًا من التصرف بأمانة، نلجأ إلى المماطلة، والخداع، والمراوغة.

المسارعة بإقالة الموظفين؟ غالبًا ما ستطرح هذا السؤال. وماذا عن القيمة المؤكَّدة للولاء؟ أليس من المهم التمسك برجالك ومنحهم الاستقرار والأمن والفوز بولائهم وإنتاجيتهم؟

يقدِّم الباحث فريدريك رايكهيلد حلًّا لما يبدو وكأنه معضلة؟ تشير دراسته التي أجراها على عينة كبيرة من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية أن الموظفين لا يرغبون في تقديم ولائهم إلا للقيادات والمؤسسات التي تُظهر قدرًا عاليًا من النزاهة.[28] أي لو كنت قائدًا وفيًّا لموظف غير كفء؛ فإن ذلك يُظهرك كشخص غير أمين؛ الأمر الذي يكلفك أكثر مما يفيدك.

كتب هاورد ستيفنسون نفسه عما أسماه «قوة إمكانية التوقع» في اكتساب ولاء الموظفين.[29] يؤكد ستيفنسون أن مسئولية المدير الأساسية هي أن يتحقق من أن المؤسسة تُنجز ما تسعى إلى تحقيقه بأكبر قدر ممكن من الكفاءة. وينصح ستيفنسون قراءه بأن يجعلوا تصرفاتهم قابلة للتوقع وأن يكونوا صادقين في وعودهم ويلتزموا بالوفاء بها.

ما الذي يعنيه ذلك في المجريات اليومية لمجال تطوير الموظفين؟ يعني أن تضع قواعد واضحة وأن تلتزم بها. يتميز بعض شركات الخدمات المهنية في هذا الجانب؛ ففي شركة ماكنزي آند كومباني مثلًا يوجد نظام صارم يقضي بالترقية أو الرحيل ويطبَّق تطبيقًا حثيثًا، والاستشاريون الذين يلتحقون للعمل بالشركة يعلمون يقينًا أنه ليس أمامَهم سوى احتمال ضئيل للغاية كي يرتقوا في المناصب إلى أن يصيروا أعضاء في مجلس إدارة الشركة؛ احتمال يقل بالتأكيد عن ١٠ في المائة. ربما يبدو ذلك ظاهريًّا خيارًا مرًّا لتلك الشخصيات المثابرة رفيعة الإمكانيات والتي اعتادت النجاح في كل شيء تقريبًا؛ إذ لماذا أقبل وظيفة تبلغ فيها نسبة الإخفاق ٩٠ في المائة؟ لكن الواقع أن ما تتميز به قواعد الشركة من وضوح واتساق، إلى جانب الإدارة البارعة لعلاقات الشركة مع موظفيها السابقين، كل ذلك يتحد ليجعل من استقطاب الأشخاص المتميزين عملية أكثر سهولة؛ لذلك حين يتعلق الأمر بالأشخاص، يسعك أن تكون حازمًا حسب الضرورة طالما التزمت بالإنصاف.

بحث كلٌّ من جيم كوزيس وباري بوزنر، على مدار أكثر من عَقدين، في القيم التي يُعْجَب بها الموظفون في قادتهم.[30] أجاب عن استبيان الرأي الذي أعده كوزيس وبوزنر أكثر من ٧٥ ألف شخص من حول العالم، ودأب الباحثان على تحديث النتائج باستمرار. حين طلب الباحثان من المشاركين في الاستبيان أن يختاروا أهم الصفات التي يبحثون عنها ويعجبون بها في الشخص الذين يتبعون توجيهاته طواعيةً؛ أي القائد، تكرر ذكر أربع صفات:

(١) الأمانة.
(٢) الرؤية التطلعية.
(٣) الكفاءة.
(٤) القدرة على تحفيز الآخرين.

لطالما جاءت هذه الصفات الأربع بهذا الترتيب على رأس الصفات التي ذكرها المشاركون في الاستبيان، وذلك منذ ١٩٨٧، وهو العام الذي نشرت فيه نتائج الدراسة الاستطلاعية لأول مرة؛ فالناس يرغبون حقًّا في أن يلمسوا الأمانة في قادتهم. هل ستدفعك القرارات المرتبطة بالأشخاص إلى سحق نرجسية البعض وتدمير صداقاتك؟ بالتأكيد على الأرجح. هل سيحترم الناس قراراتك إذا اعتقدوا أنك التزمت بالأمانة في اتخاذها؟ من المؤكد تقريبًا. حين يتعلق الأمر بالقرارات الصعبة الخاصة بالأشخاص؛ فإن اتخاذ إجراءات حكيمة وعاجلة شرط أساسي للأداء المؤسسي ولنجاحك الشخصي.

(٨) تنفيذ التغيير

من أجل تنفيذ التغيير كما ينبغي، عليك أولًا أن تُبرم القرار بتغييره فعليًّا؛ فكما أشرت سابقًا، فإن تلك العملية ليست سهلة على الإطلاق؛ ليس فقط بسبب الجانب البشري والروابط الاجتماعية، بل أيضًا بسبب ميلنا إلى إنكار فشلنا؛ مما يزيد من التزاماتنا.

ثبت حدوث هذه الظاهرة في أنواع أخرى من قرارات الإنهاء؛ كإنهاء مشروع، أو شركة، أو حتى مغادرة مجال بِرُمَّتِه. في جميع هذه الحالات، يحاول كثير من المسئولين التنفيذيين أن يصمدوا أمام الظروف، برغم الإشارات الواضحة إلى أن الوقت قد حان للرحيل. نشرت مجلة «ماكنزي كورترلي» مؤخرًا مقالًا يتناول وسائل اتخاذ قرارات أفضل

لتصفية الشركات.[31] الخطوة الأولى، كما أوردت المجلة، هي تكليف شخص جديد بتقييم المشروع، وأزعم أن هذه الخطوة تُعادل إجراء تقييم مستقل للإدارة.

عادةً ما يكون التغيير ضرورة لا غنًى عنها في حالات:

- المشروعات الجديدة.
- عمليات الدمج والاستحواذ.
- الاستراتيجيات الجديدة.
- مشكلات الأداء.
- النمو والنجاح.
- التنبؤ بالتحديات المستقبلية.

كي تكتشف ضرورة التغيير، عليك أن:

- تقيِّم كفاءات الموظفين الرئيسيين وإمكانياتهم للتطور.
- تصوغ عملية اتخاذ القرار بوضوح.

بمجرد اكتشافك ضرورة التغيير، عليك أن:

- تعي القوى المناهضة للتغيير.
- تبقى نزيهًا.

شكل ٤-٥: متى يكون التغيير ضرورة لا غنى عنها.

أما الخطوة الثانية فهي استخدام خارطة طريق للطوارئ التي تضع علامات إرشادية عند نقاط فاصلة وضعت سلفًا ليستدل بها صناع القرار في اتخاذ خياراتهم على مدار مدة المشروع أو عمر الشركة (وهذه الخارطة سأعتبرها المعادل لشجرة تسلسل القرارات الموضحة سابقًا) وذلك بمجرد إجراء التقييم.

لكن القرار النهائي، في نهاية المطاف، يجب أن يُنفَّذ. عندما سئل جيم كولينز عن كيفية اتخاذ الشركات التي تحولت «من الجودة إلى الامتياز» لقرارات مغادرة الموظفين وكيفية تطبيق هذه القرارات الصعبة، أجاب قائلًا:

> تتصف هذه الشركات بالحزم لا القسوة. أن تكون قاسيًا يعني التسرع إلى الإقالات التعسفية، خاصة في الأوقات العصيبة، أو إجراء إقالات عبثية من دون

تفكير متأنٍّ. أما الحزم فيعني التطبيق المتسق لمعاييرَ صارمة في جميع الأوقات وعلى جميع المستويات، خصوصًا على مستوى الإدارة العليا. أن تكون حازمًا لا صارمًا يعني أن الموظفين المتميزين لا حاجة بهم إلى القلق على مناصبهم، وأن بوسعهم توجيه كل تركيزهم إلى عملهم.[32]

حزم بلا قسوة، نزاهة بلا غلظة؛ تلك شعارات ممتازة حين تدرك أن الوقت قد حان للتغيير. يلخص الشكل ٤-٥ النقاط الأساسية في هذا الفصل.

ماذا بعدُ؟ بعد أن تقرر تغيير أي مدير، ينبغي أن تنجز عملك وتتَّبع عملية منهجية لتحدد بالضبط ما يجب أن تبحث عنه في المدير الجديد.

وهذا هو موضوع الفصل التالي.

الفصل الخامس

المواصفات التي ينبغي البحث عنها

متى تأكدت أن من الضروري إجراء تغيير في الموظفين، ينفتح أمامك درب جديد، والخطوة الأولى على هذا الدرب أن تدرك النقاط التي عليك أن تبحث عنها.

غنيٌّ عن الذكر أن تحديد ما تبحث عنه خطوة حاسمة؛ ذلك لأن كل ما يلي ذلك سوف يرتبط ارتباطًا أساسيًّا بهذه النقطة المبدئية. لقد شهدت شخصيًّا بضعة آلاف من المقابلات التي أجراها عملاء شركتنا، وأجريت محادثات مطولة مع عملائنا فيما يخص نوع المعلومات التي يضعونها في اعتبارهم عند تحديد احتياج لشركاتهم. العبارة التي توجز الدرس الأساسي المستفاد من هذه الساعات الطوال من المحادثات؛ أن هذه الخطوة الأولى موفورة بالإمكانيات، لكنها محفوفة أيضًا بالتحديات.

يشمل التحدي الأول الاستقرار على أفضل مؤشرات للتنبؤ بالأداء الناجح في أي وظيفة، وهو الموضوع الرئيسي لهذا الفصل. بالنسبة لبعض أصحاب الأعمال المحتملين، بما فيهم الكثير من الأوروبيين، تُعتبر الخلفية التعليمية القوية، والسيرة الذاتية الحافلة بأسماء أصحاب الأعمال السابقين المرموقين ذات أهمية بالغة، أما بالنسبة إلى كثيرٍ من الأمريكيين الشماليين؛ فالأداء الفعلي أثناء الوظيفة، الذي يُقدَّر حسب الإنجاز والنتائج الملموسة، أكثر أهمية.

يولي البعض أهمية كبيرة للغاية لنتائج اختبار حاصل الذكاء، بينما يوجه آخرون اهتمامهم أولًا إلى الخبرة، أما البعض الثالث فينصبُّ تركيزهم على الشخصية (مستعينين بنظرية أو أكثر من مستودع زاخر من النظريات المعنية بتحليل الشخصية). يضع بعض أصحاب الأعمال المحتملين في اعتبارهم الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي، ويركز آخرون على القيم، ويحاول البعض منهم أن يحددوا الإمكانيات الكامنة لدى المرشح ويرجحون كفتها، بعد تقييمها من خلال اختبار واحد أو أكثر.

لقد مرت بي، كما أشرت، طائفة هائلة من النظريات والسلوكيات المتنوعة. أذكر مسئولًا تنفيذيًّا اعتاد أن يسأل المرشحين للمناصب الإدارية العليا، إذا كان لديهم الخيار أن يكونوا حيوانات؛ فأي نوع من الحيوانات يفضلون أن يكونوا. (لا أذكر الإجابات الصحيحة والخاطئة عن هذا السؤال.) ناقشت مدربًا ذات مرة حول أساليب إجراء المقابلات فأطلعني على قائمة أسئلته المفضلة، والتي كان من بينها: «إذا كنت من الخضروات؛ فأي نوع تفضل أن تكون؟» (كانت الإجابة الصحيحة: «البروكلي»). عرض أحد زملائي على عميل أكثر من اثني عشر مرشحًا على مستوًى عالٍ من الكفاءة فرفض كلًّا منهم على الفور، دون إبداء أسباب، ثم كشف أخيرًا مساعد العميل عن أن مديره لن يعيِّن أبدًا شخصًا لا ينتمي إلى برج العذراء. وبالفعل، من عُيِّن لهذا المنصب كان من مواليد برج العذراء.

من الأهمية بمكان أن تحدد بالضبط المواصفات التي تبحث عنها؛ وذلك لثلاثة أسباب على الأقل. أولها هو أنه بالرغم من اختلاف كل موقف عن غيره، فإن هناك تعميمات بإمكاننا أن نستعين بها فيما يخص أفضل مؤشرات التنبؤ بالأداء في وظيفة ما؛ لكن لكي تعتمد على تلك المعرفة بنجاح، عليك أن تعرف عمَّ تبحث.

ثانيًا: حين تبحث عن مرشحين لوظيفةٍ ما، فإنك تواجه كل أنواع التحديات العملية، بما فيها افتقادك للوقت الكافي لدراسة كل مرشح محتمل بتمعُّن؛ لذا عليك أن تحدد أولوياتك وتركز، بشكل أو بآخر؛ فبالتركيز على أصح المؤشرات، تستطيع أن تحقق تقييمات أفضل في وقت أقل؛ ومن ثَمَّ إنجاز عملك بمزيد من الفاعلية والكفاءة.

ثالثًا: التركيز على أصح مؤشرات للتنبؤ بأداء المرشح في وظيفة ما سوف يجنبك أي نوع من التمييز.

السبب الأخير وراء الضرورة البالغة لتحديد ما تبحث عنه على وجه الدقة هو أن المرشح المثالي لا وجود له على الأرجح؛ فعلى أرض الواقع، ينبغي عليك أن تجري مفاضلات؛ ولكي تجريها بنجاح، سيكون عليك أن تستوعب نقاط القوة ذات الأهمية الحيوية ونقاط الضعف التي لا تنطوي على ضرر فتَّاك.

(١) تلك المفاضلات الصعبة

كنت أعمل منذ بضع سنوات مع عميل قرر أن يغير الإدارة العامة لمؤسسته المالية الكبيرة؛ وبعد وضع تصوُّر جديد، بمساعدة شركة استشارات استراتيجية، أقنعته أن يغير استراتيجية مؤسسته تغييرًا كاملًا.

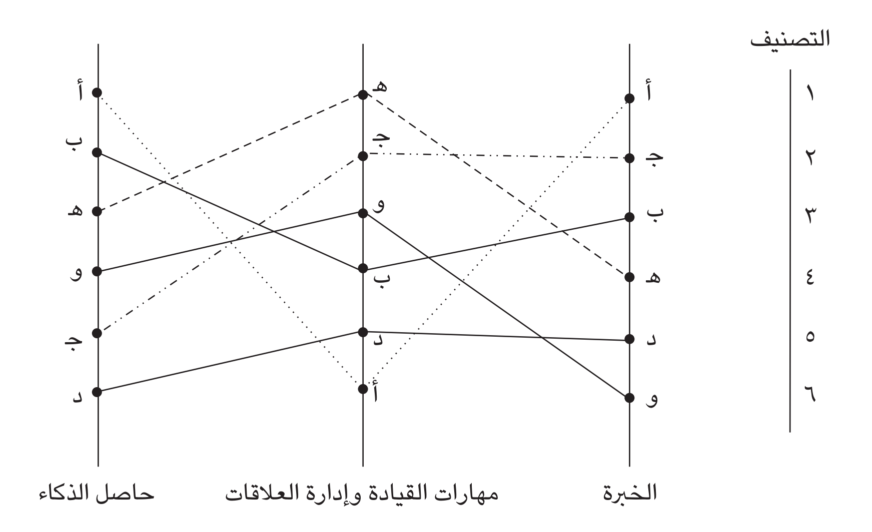
استبدلت الشركة في السنة الأولى المرءوسين الستة الرئيسيين للرئيس التنفيذي، وبعد ذلك بعامين، انتقل هذا الرئيس التنفيذي (الذي يتبعه ستة أفراد جدد) إلى منصب غير تنفيذي في المجموعة ذاتها. اقتضت الخطة ترقية أحد المرءوسين الستة المباشرين لهذا المدير التنفيذي السابق كي يخلفه في منصبه، لكن الستة جميعهم كانوا مسئولين تنفيذيين أكْفاءً وطموحين؛ فكيف للشركة أن تختار أحدهم؟ وما هي المواصفات التي كانت الشركة تبحث عنها في الرئيس التنفيذي التالي؟

يقدِّم الشكل ٥-١ وصفًا للمرشحين الداخليين الستة، ويلخص تصنيف صناع القرار لكل واحد من المرشحين بِناءً على ثلاثة معايير إجمالية مختلفة؛ كان أول هذه المعايير الخبرة المتعلقة بالمجال، والتي تشمل الخبرة بالسوق والنشاط التِّجاري والخبرة الوظيفية والظرفية. على سبيل المثال، المرشح «أ» هو أكثر من مر بأنماط من الظروف المتعلقة بالوظيفة، بينما المرشح «و» لا يمتلك سوى خبرة محدودة جدًّا ذات صلة بالمنصب. المعيار الثاني كان مهارات القيادة وإدارة العلاقات؛ فمن المثير للاهتمام أن المرشح «أ» (صاحب الخبرة الأوسع في المجال) أحرز أقل النتائج فيما يخص المعيار الثاني. أما المعيار الثالث فكان مستوى الذكاء؛ كممثل للذكاء اللفظي والتحليلي.

يسلط الشكل ٥-١ الضوء على الحاجة إلى إجراء مبادلات في غاية الصعوبة. أتختار المرشح «أ» الأذكى والأوسع خبرة، لكنه الأقل من حيث مهارات القيادة وإدارة العلاقات؟ أم ستفضل المرشح «ج»، ثاني أفضل المرشحين من حيث الخبرة والمهارات الشخصية، لكنه أحد الأقل ذكاءً بين المرشحين؟ أم سيقع اختيارك على المرشح «هـ»، الأفضل في مهارات القيادة وإدارة العلاقات، لكنه ليس أذكى المرشحين وأقل خبرة مقارنةً بأغلب الأفراد الذين يُفتَرَض أن يكونوا مرءوسيه المباشرين؟

سوف أعود لاحقًا إلى هذا المثال الواقعي لأُبَيِّن القرار الذي تم اتخاذه وأسبابه وأوجز تبعاته، لكن النقطة التي أطرحها الآن هي أن هذه الأنواع من المفاضلات ليست يسيرة على الإطلاق؛ لكنها تصير أكثر سهولة عندما تعرف تحديدًا المواصفات التي تبحث عنها؛ وتستطيع مِنْ ثَمَّ أن تولي المعايير المتنوعة ذات الصلة درجات مختلفة من الأهمية.

سوف أستعرض أولًا بعض النتائج العامة حول ملاءمة وأهمية المؤشرات المختلفة المستخدمة للتنبؤ بالنجاح في وظيفة ما، بما فيها حاصل الذكاء، والخبرة، والذكاء العاطفي، والإمكانيات الكامنة، والقيم. بعدها، سأقدم وصفًا لتطور أداة تسمى نموذج الكفاءة، وأوضح علاقته بنموذج الذكاء العاطفي. سوف أتحدث عن الإمكانيات الكامنة



شكل ٥-١: اختيار خليفة الرئيس التنفيذي، الجزء الأول. وصف تقييمي للمرشحين الداخليين الستة.

وكيفية النظر إليها، وأدرس الكفاءة الفردية مقارنة بكفاءة الفريق، وأخيرًا سأقدم بعض النصائح العملية لتحقيق الفاعلية والكفاءة في قراراتك المتعلقة بالموظفين.

(٢) هل حاصل الذكاء مهم؟

لنبدأ استعراضنا للمؤشرات الممكنة للتنبؤ بالأداء الوظيفي بحاصل الذكاء الذي يحظى بتقدير كبير. ببساطة، تحاول اختبارات الذكاء (التي تتعدد أنواعها) أن تحدد الذكاء العام للفرد. وعُدِّلَت هذه الاختبارات بحيث تقع النتيجة الوسيطة دائمًا عند الرقم ١٠٠؛ مما يعني أن نصف المجتمع الإحصائي يحرز نتائج أقل من ١٠٠ والنصف الآخر يحرز نتائج أكثر من ١٠٠. تتميز هذه الاختبارات باستخدامها على نطاق واسع للتنبؤ بالأداء الأكاديمي، والأداء الوظيفي، وحتى النجاح الاجتماعي الاقتصادي. لكن هل تحقق الغرض منها؟ هل تتسم بما يسميه العلماء الاجتماعيون «الصدق التنبؤي»؟

فحص عالما النفس فرانك إل شميت وجون إي هانتر صلاحية أساليب الاختيار المختلفة لعدة سنوات، وقد جمعا استنتاجاتهما من عدد ضخم من الدراسات مستخدمَين ١٩ عملية مختلفة من عمليات الاختيار للتنبؤ بالأداء الوظيفي، كما حلَّلا بعضًا من هذه العمليات مجتمعةً.

يؤكد ما أجراه الباحثان من عملٍ أن حاصل الذكاء يمثل بالفعل أهمية كبيرة؛ فقد ذكرا في الحقيقة أنه في حال تعيين موظفين دون سابق خبرة تتعلق بمهام الوظيفة، يكون المؤشر الوحيد الأصح للتنبؤ بأدائهم وتعلمهم في المستقبل هو القوة العقلية العامة، التي يمكن قياسها باستخدام اختبارات حاصل الذكاء المتاحة تِجاريًّا. علاوة على ذلك، يشير كلٌّ من شميت وهانتر إلى أنه بالنظر إلى مجموعات من القدرة العقلية العامة وكلٍّ من عمليات الاختيار الأخرى البالغ عددها ١٨ عملية، يتضح أن التوليفات الثلاث التي أثبتت أعلى صلاحية في مجملها للأداء الوظيفي هي:

(١) القدرة العقلية العامة بالإضافة إلى اختبار عينة العمل.
(٢) القدرة العقلية العامة بالإضافة إلى اختبار النزاهة.
(٣) القدرة العقلية العامة بالإضافة إلى المقابلة المنظمة.[1]

إذن الإجابة: نعم، حاصل الذكاء مهم.

(٣) هل الخبرة مهمة؟

لم يمض وقت طويل على ذلك النقاش الذي أجريتُه مع جاك ويلش بخصوص الحالات التي أحرز فيها موظفون سابقون في جنرال إلكتريك نجاحًا باهرًا لدى تولِّيهم مناصب الرؤساء التنفيذيين في شركات أخرى. سألت ويلش ما إذا كان باستطاعته إطلاق أية تعميمات بشأن العوامل التي شكلت نجاح هؤلاء المديرين برغم التحديات الاستثنائية التي تواجه جميع المديرين الجدد الوافدين من خارج الشركات، الذين يفتقرون بطبيعة الحال إلى أية خبرة بشركاتهم الجديدة.

أجاب ويلش بإيراد أمثلة تؤكد أهمية الخبرة السابقة؛ ومن بين هذه الأمثلة كان جيم ماكنرني، الذي وصفه ويلش باعتباره ذا «إرادة حديدية في قفاز مخملي». إن ثقافة شركة ثري إم ذات التوجه المركَّز على الفريق دعت إلى إجراء تغييرات ذات طابع تطوري متدرج بدلًا من التغييرات الجذرية؛ ومِنْ ثَمَّ كان ماكنرني يتمتع بالمواصفات المناسبة لِنَيْل ما يلزم من دعم داخلي وإحراز النجاح.

يتفاعل كلٌّ من الخبرة السابقة والسياق الجديد وشخصية الفرد بصور غير ملحوظة لكن قوية. نشرت مجلة هارفارد بزنس ريفيو مؤخرًا مقالًا تناول بالبحث حالات لعشرين مسئولًا تنفيذيًّا سابقًا في جنرال إلكتريك ممن اعتلوا مناصب عليا في شركات أخرى.[2] خلص المقال إلى أنه بالرغم مما أحرزه هؤلاء المسئولون العشرون من نجاح في جنرال إلكتريك وما يتمتعون به من كفاءة عالية فيما يتعلق بالمهارات الإدارية العامة، فإن معرفتهم السابقة بالظروف المحيطة والوظيفة والمجال كانت ذات أهمية حاسمة في تحديد درجة نجاحهم في وظائفهم الجديدة. عند دراسة هؤلاء المسئولين من حيث ملاءمتهم الظرفية (ما أطلق عليه المقال «رأس المال البشري الاستراتيجي»، وهو ما يشير إلى المعرفة المكتسبة من الخبرة في التعامل مع ظروف تحتاج إلى مهارات استراتيجية خاصة؛ كتخفيض التكاليف، أو تحفيز النمو، أو إجراء مناورات في أسواق ذات تقلبات دورية)، وُجِدَ أن تسعة من بين المسئولين العشرين يتوافقون بشكل جيد مع الظروف المحيطة، بينما ينعدم هذا التوافق في المسئولين الباقين. في حالة توافقت احتياجات الشركات الاستراتيجية مع الخبرات الاستراتيجية للمسئولين التنفيذيين القادمين من جنرال إلكتريك، حققت الشركات عائدات سنوية غير معتادة بما يزيد على ١٤ في المائة في المتوسط، أما في حالات عدم التوافق؛ فقد تسبب ذلك في عائدات سلبية بحوالي ٤٠ في المائة.

لذا، فالإجابة ستكون مجددًا: نعم، الخبرة ذات أهمية كبيرة.

(٤) ماذا عن الشخصية؟

يعد حاصل الذكاء والخبرة عاملين ملموسين؛ بمعنى أنه بالإمكان التحقق منهما على نحو أسهل، وأنه من اليسير إلى حد ما الاتفاق على الشروط والتفسيرات المرتبطة بهما. أما الشخصية فهي جانب أوسع وأقل تقيدًا بالمعايير المادية. لكننا جميعًا نعرف (أو نشك) أنها عامل رئيسي. حين صرت استشاريًّا في البحث التنفيذي منذ ٢٠ عامًا تقريبًا؛ كان من أول ما سمعت من زملائي أن «تعيينك قائم على الخبرة وإقالتك قائمة على الشخصية».

ما هي الشخصية، وما مدى أهميتها، ومتى تبرز هذه الأهمية؟ تشير الشخصية إلى المجموعة المتفردة من السمات التي تحدد هوية الفرد ونمط تفاعلاته مع بيئته المحيطة. تتضمن هذه السمات الأفكار والمشاعر والسلوكيات. من الغني عن القول إن هذه السمات تتسم بالثبات التام؛ مما يعني أن من الراجح أن يكون سلوك الفرد متسقًا عبر مجموعة مختلفة من المواقف.

حتى الآن تبدو الأمور على ما يرام؛ لكن التمادي في تفكيك مفهوم الشخصية إلى عناصره الأساسية وتطبيقه في اختيار الأشخاص ليس بالمهمة اليسيرة، ففي اللغة الإنجليزية، مثلًا، يوجد ما يقرب من ١٨٠٠٠ مصطلح دال على السمات، وهو عدد كبير للغاية بحيث يصعب وضع جميع هذه المصطلحات في مصفوفة والتعامل معها! إذن المطلوب هو نموذج يعكس العناصر الأساسية في الشخصية ويبسِّطها.

وضعت مجموعة من الأدوات لدراسة الشخصية، ويمكن تصنيف هذه الأدوات في فئتين أساسيتين؛ تضم أولاهما استبيانات الرأي القائمة على الإبلاغ الذاتي؛ مثل عناصر الشخصية الخمسة، وقائمة كاليفورنيا النفسية، ومؤشر مايرز بريجز لأنماط الشخصية. (يلخص نموذج عناصر الشخصية الخمسة، على سبيل المثال، الشخصية بِناءً على خمسة معايير: الانبساط، والوداعة، ويقظة الضمير، والثبات الانفعالي، الانفتاح على التجارب.) أما الفئة الثانية فتشمل الأساليب الإسقاطية، ومن أشهرها اختبار تفهُّم الموضوع ومقياس ماينر لإكمال الجمل.

تستعين الشركات كثيرًا باختبارات الشخصية عند اتخاذ قرارات اختيار الموظفين، خاصة في حالة المرشحين المبتدئين الذين لا يمتلكون ما يكفي من الخبرة المرتبطة بمجال العمل.[3] (ظني أن بعض الاختبارات تُستخدم في حوالي نصف عمليات التعيين حاليًّا.) على الرغم من انتشار هذه الاختبارات، فإنها لا تتسم بمستوًى عالٍ من الفاعلية. إذا نظرنا إلى نموذج عناصر الشخصية الخمسة الرئيسية مثلًا، فسنجد أن «يقظة الضمير» مهمة في جميع المهن، غير أن الاختبار ليس جيدًا بما يكفي في إبراز هذه السمة على نحو مفيد.[4]

من أهم الأسباب التي تجعل اختبارات الشخصية غير ذات فائدة كبيرة هو أنها ليست مخصصة لوظيفة بعينها؛ فمن الواضح أن الانبساط، أحد معايير نموذج عناصر الشخصية الخمسة، يعد أكثر أهمية في بعض المهن مقارنة بغيرها. يبقى الاستقراء من نتائج هذا النموذج تحديًا أمام صاحب العمل المحتمل. إذا كشف اختبار لمرشح أنه مصاب بوَسْواس قهري، فهل يُعد ذلك جيدًا أم سيئًا؟ حسنًا، إذا كان ذلك الشخص مرشحًا لتولِّي وظيفة محاسب رفيع المستوى؛ فمن الراجح أن يُعد ذلك أمرًا إيجابيًّا (بل إيجابيًّا جدًّا!) أما إذا كان مرشحًا لتولِّي وظيفة مدير، فمن شبه المؤكد أن ذلك أمر سلبي.

إني على ثقة بأن النظريات المرتبطة بالشخصية وما يرتبط بها من أساليب لاختبارها ستتحسَّن بالتأكيد مع مرور الوقت؛ إذ يواصل الباحثون إحراز تطورات هائلة في العلوم العصبية. وفي غضون ذلك، ينبغي استخدام اختبارات الشخصية وتفسيرها مع الاحتفاظ

بدرجة من التشكك وعدم التعامل معها كأمر مطلق.[5] إذا كنت تريد أن تكون اختياراتك للموظفين متميزة، فعليك أن تتجاوز نطاق هذه الاختبارات وتصل إلى ما هو أبعد منها.

(٥) قوة الذكاء العاطفي

خلال السنوات الأولى من عملي في مجال البحث التنفيذي، أمضيت وقتًا طويلًا محاولًا فهم أسس النجاح الشخصي والأداء المؤسسي المتميز، وقرأت كل ما وقع تحت يدي مما يبدو مرتبطًا بهذا الموضوع. أصابتني الدهشة حين اكتشفت العدد الهائل من الكتب والمقالات التي تطلق مزاعم حول الأداء؛ لكنها تفتقر إلى تقديم نظرية شاملة والأبحاث اللازمة لدعم هذه النظرية.

اقترح عليَّ زميلان لي في عام ١٩٩٥ أن أقرأ كتابًا بعنوان «الذكاء العاطفي» لمؤلفه الباحث دانيال جولمان.[6] يتمتع جولمان (كما اكتشفت سريعًا) بعقل متَّقِد الذكاء على قدر كبير من التمرُّس. نال جولمان درجة الدكتوراه في علم النفس الإكلينيكي وتطور الشخصية من جامعة هارفارد، ثم بدأ مسيرة مهنية متميزة في مجال الصحافة، رُشح خلالها لنيل جائزة بوليتزر وجائزة الإنجاز المهني للصحافة من جمعية علم النفس الأمريكية، كما انتُخِب زميلًا للجمعية الأمريكية لتقدم العلوم اعترافًا بجهوده في نقل العلوم السلوكية إلى الجماهير. بالإضافة إلى ذلك، فإن لجولمان تأثيرًا على آلاف المدارس حول العالم باعتباره أحد مؤسسي جمعية التعلم الأكاديمي والاجتماعي والعاطفي، والتي تساعد المدارس على إدخال مقررات محو الأمية العاطفية ضمن مقرراتها.

قرأت كتاب «الذكاء العاطفي» وأثار بالغ إعجابي. عرَّفَ جولمان الذكاء العاطفي بأنه الاستخدام الذكي لعواطف الفرد أو (بطريقة أخرى) القدرة على التحكم في أنفسنا وعلاقاتنا. في الأقسام اللاحقة، سأقدم مزيدًا من التفاصيل حول نظرية جولمان؛ لكن ما هو مثار اهتمام خاص بالنسبة لي هو احتجاجه عام ١٩٩٥ بأن هذه السمة التي أطلق عليها «الذكاء العاطفي» أو الكفاءة العاطفية، يمكن أن تلعب دورًا أكثر أهمية من حاصل الذكاء بالنسبة للنجاح الشخصي. لم يرجع ذلك إلى عدم ملاءمة حاصل الذكاء، بل لأن أغلب الأشخاص يتشابهون في امتلاكهم لمستويات عالية من الذكاء، خاصة في المناصب العليا في المؤسسات؛ وذلك نتيجةً لتعرُّضهم لعمليات فرز وتصنيف طوال فترة دراستهم. (تحتاج صفوة كل شيء إلى وقت طويل لترقى إلى السطح.) لكن الأشخاص يختلفون فيما بينهم اختلافًا ملموسًا فيما يتمتعون به من كفاءة عاطفية، حتى في المستويات الوظيفية العليا. وذهب جولمان إلى أن هذه الظاهرة لم تَنَلْ ما يكفي من الاهتمام.

كان الكتاب علميَّ الطابع، عالج بعبقرية مسألة بعيدة عن المعايير المادية، برغم تركيزه على الجانب الشخصي أكثر من الجانب المؤسسي. قررت أن أقابل جولمان لأناقشه فيما تحمله نتائجه من دلالات بالنسبة للمؤسسات.

في أكتوبر من عام ١٩٩٦، التقيت أخيرًا بجولمان. (وتكرم بدعوتي إلى منزله في ولاية مين.) تحدثنا على مدار ساعات عن العوامل التي تدفع المؤسسات إلى الإنجاز والمديرين إلى النجاح، وتناولنا ارتباط الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي بالشركات. كان اللقاء بالنسبة لي مذهلًا، بل مثيرًا. إن عمق المعرفة التي جمعها جولمان، وما يتمتع به من قدر ملحوظ من الموضوعية والأمانة الفكرية، أقنعني للمرة الأولى أنه يوجد بالفعل مجموعة مثيرة للإعجاب من الأبحاث الجادة التي تُثبت قيمة المهارات الشخصية في تحقيق النجاح في الحياة، والمجتمع، والعمل، علاوةً على إطار قوي لتقييم هذه المهارات الجوهرية وتنميتها.

اتفقنا على استكمال الحديث. طوال طريق عودتي (على متن طائرة صغيرة إلى نيويورك ثم أثناء رحلتي إلى بوينوس أيريس التي استغرقت ليلة كاملة)، ظللت أفكر في النتائج العميقة التي يحملها كتاب جولمان بالنسبة للموظفين داخل المؤسسات. وبدلًا من انتهاز لحظات من النوم الذي كنت في أَمَسِّ الحاجة إليه، انشغلت في الحقيقة بوضع قائمة للموضوعات التي أردت أن أناقشها مع جولمان في لقاءات مستقبلية.

واصلنا حديثنا على مدار العام التالي، ومن بين القضايا التي ناقشناها فارق الأداء الإداري، ومؤشرات التنبؤ بالأداء الناجح، والأبحاث التي تتناول أساليب التقييم، وأهمية الذكاء العاطفي حول العالم، والاختلافات بين الثقافات فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، وفرق الإدارة، والعوامل المؤسسية والقيادية التي تحفز الذكاء العاطفي في المؤسسات وتعززه.

كما سنرى، صرت أومن بمزيد من الحماس بقوة الذكاء العاطفي.

(٦) الأساس: الكفاءات

في نفس الوقت، بحثت بمزيد من التعمق في جذور النموذج القوي الذي وضعه جولمان؛ وذلك في سبيل الوصول إلى فهم أفضل لأصوله وتطبيقاته الممكنة. لا مجال للشك في أن الشخص صاحب التأثير الأهم على ذلك المجال الشائك الذي يتناول التنبؤ بالأداء الوظيفي — لا سيما بالنسبة للأدوار الإدارية العليا — هو الراحل ديفيد ماكليلاند.

أصدر ماكليلاند، أحد كبار علماء النفس في القرن العشرين، ورقة بحثية رائدة في عام ١٩٧٣ بعنوان «البحث عن الكفاءة بدلًا من الذكاء».[7] أشار في هذه الورقة إلى انتشار اختبارات الذكاء والقدرات في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت جميع أنواع المؤسسات هذه الاختبارات، محققة نجاحًا ملحوظًا، إلا أن ماكليلاند رأى أن هذا النجاح محدود للغاية وأن اختبار الذكاء وحدَه أخفق في تفسير الأداء الناجح، خصوصًا في المناصب التنفيذية العليا.

طرح ماكليلاند في ورقته المتميزة مصطلح «الكفاءة» لوصف أية سمة تميز الأداء العادي عن الأداء المتميز في وظيفة محددة. قد تشمل تلك السمة الدافعية، والميزات، وصورة الذات، والمعرفة، والمهارات، وأَجَلْ، تشمل حاصل الذكاء أيضًا. انطلاقًا من بعض الافتراضات بالغة البساطة؛ كتلك القائلة إن السلوك الصادر في الماضي هو خير مؤشر للسلوك المتوقع في المستقبل، أثبت ماكليلاند أن أفضل مؤشرات على النجاح المحتمل في أية وظيفة هي السلوكيات الفعلية المرتبطة بتلك الوظيفة.

كتب ماكليلاند قائلًا: «إذا أردت أن تعرف من سيكون شرطيًّا ناجحًا، اذهب لترى ما الذي يفعله الشرطي، واتبعه في كل مكان، وأعدَّ قائمة بأنشطته، ثم استعن بعينة من تلك القائمة في التصفية بين المتقدمين للوظيفة.» لكن لا تعتمد على أحكام المشرفين بشأن من هم الشرطيون الأفضل؛ لأن «هذا — توخيًا للدقة — ليس تحليلًا وظيفيًّا، بل تحليلًا لما يتضمن أداءً أفضل حسب اعتقاد الآخرين.»

قارن ماكليلاند في بحثه بين مجموعتين متمايزتين: من يقع أداؤهم في فئة أعلى ٥ إلى ١٠ في المائة، حسبما أثبتت القياسات الواضحة للنتائج، وأصحاب الأداء المتوسط. أجريت عملية معقدة وتكرارية، ومن خلالها تم تحديد «الكفاءات» (أي السلوكيات التي لجأ إليها أصحاب الأداء المتميز على نحو أكثر تكرارًا واتساقًا من أصحاب الأداء المتوسط).

أطلق بحث ماكليلاند ثورة حقيقية في أماكن العمل منذ عام ١٩٧٣ وما تلاه من سنوات؛ فقد أسهمت قرارات اختيار الموظفين المبنية على كفاءاتهم في خفض معدل تبدُّلهم، وحسَّنَت الأداء الوظيفي، ووسعت مجموعات الموظفين الذين يمكن ترقيتهم. كما استُخدِم معيار الكفاءات لدعم تطبيقات مؤسسية أخرى ذات أهمية، كالتدريب، محققًا نتائج إيجابية دائمة.

واصل عديد من تلاميذ ماكليلاند عمله الرائد في حركة الكفاءة؛ ففي عام ١٩٨٠ مثلًا، نشر ريتشارد بوياتسيس (الذي سأعود إلى ذكره بعد قليل) كتاب «المدير الكفء» الذي

جمع باكورة النتائج في هذا المجال، وأضاف آراءً جديدة.[8] استعان بوياتسيس بعينة تضم ٢٠٠٠ شخص من ١٢ شركة، وتوصَّل — بِناءً على هذه العينة — إلى مجموعة أساسية من الكفاءات الضرورية للنجاح الإداري. وفي عام ١٩٩٣، نشر كل من لايل وسيجني سبنسر كتابًا بعنوان «الكفاءة في العمل» الذي سَرَّع من تطور حركة الكفاءة.[9]

(٧) ضروريات المديرين والمسئولين التنفيذيين

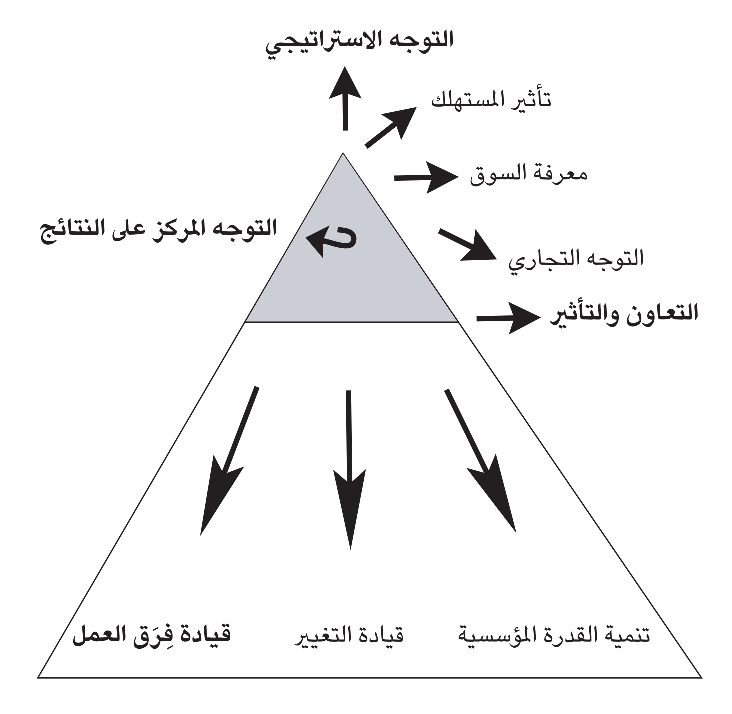
وصولًا إلى هذه النقطة، وقبل العودة إلى مسيرتي الشخصية، دعني أُشِر إلى عدة ملاحظات بشأن الكفاءات؛ أولًا: تختلف مجموعة الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز باختلاف الوظيفة والمؤسسة. ثانيًا: عادة ما تتسم قائمة الكفاءات الرئيسية النموذجية للمديرين بالقصر. ثالثًا: تختلف أهمية كل كفاءة ويختلف المستوى المطلوب منها لتحقيق لأداء الناجح باختلاف المناصب.

أجرينا في إيجون زندر إنترناشونال، على مدار السنوات العديدة السابقة، تحليلًا مستفيضًا لخبرتنا العالمية في مجال البحث التنفيذي والتقييمات الإدارية، وذلك على مستوى مكاتبنا التي يبلغ عددها ٦٢ مكتبًا، والموزعة في شتى أنحاء العالم؛ وبناءً على هذا التحليل، حددنا الكفاءات التنفيذية الرئيسية. وأول هذه الكفاءات أن المديرين الناجحين ينبغي أن يتمتعوا بتوجه قوي نحو النتائج (أي أن ينصبَّ تركيزهم على تحسين نتائج الشركة)؛ فالتوجه الضعيف يعني ببساطة الرغبة في إنجاز المهام على نحو جيد أو أفضل، أما المستويات المتوسطة فتُترجَم إلى تحقيق الأهداف وتخطيها، يلي ذلك إدخال التحسينات، وفي الختام — وعلى رأس كل ما سبق — يأتي التصميم على التغيير الكامل لوجه الشركة.

الكفاءة الرئيسية الثانية هي «قيادة فِرَق العمل»، والتي تسمح للقادة بالتركيز، والتنسيق، وبناء مجموعات فعالة. من يتصفون بمستويات منخفضة من هذه الكفاءة يركزون على وضع أهداف الفريق، بينما تركز المستويات المتوسطة على بناء فريق منتج؛ أما المستويات المرتفعة فتهدف إلى بناء فريق عالي الأداء.

الكفاءة الرئيسية الثالثة هي ما نطلق عليها «التعاون والتأثير»، والمتمتعون بهذه الكفاءة يتميزون بالفاعلية في العمل مع أقرانهم وشركائهم، والآخرين ممن لا يقعون مباشرةً في نطاق قيادتهم؛ وذلك من أجل التأثير بإيجابية على أداء الشركة.

والكفاءة الأخيرة هي «التوجه الاستراتيجي»، الذي يُمَكِّن القادة من التفكير فيما هو أبعد من المسائل الراهنة الملحة، وتجاوز نطاق مسئولياتهم ليفكروا من منظور أوسع.



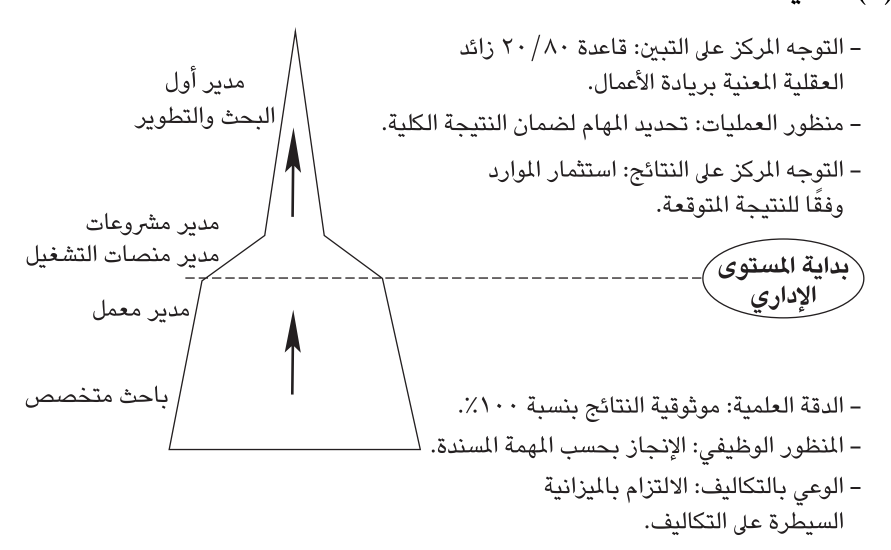
شكل ٥-٢: الكفاءات المعتادة للقادة الفعَّالين (المصدر: إيجون زندر إنترناشونال).

إلى جانب هذه الكفاءات الأربع الرئيسية، توجد مجموعة ثانية من خمس كفاءات ثانوية، قد تساهم أيضًا في النجاح في المستويات الإدارية العليا من المؤسسة. تضم هذه المجموعة: التوجه التِّجاري، الذي يعكسه السعي لجني المال؛ وقيادة التغيير، التي تعني قيادة الآخرين في سبيل تحويل المؤسسة وإعادة تنسيقها؛ وتنمية القدرة المؤسسية، والتي تُعنَى بتطوير القدرات طويلة المدى لمن يعملون في المؤسسة؛ وتأثير المستهلك؛ ومعرفة السوق.

يلخص الشكل ٥-٢ الكفاءات المعتادة للقادة الأكْفاء.

توجد بالطبع كفاءات أخرى قد تكون ذات أهمية خاصة في مواقف محددة؛ لكن هذه الكفاءات التسع (الأربع الرئيسية بالإضافة إلى الخمس الثانوية) تغطي معظم الجوانب.

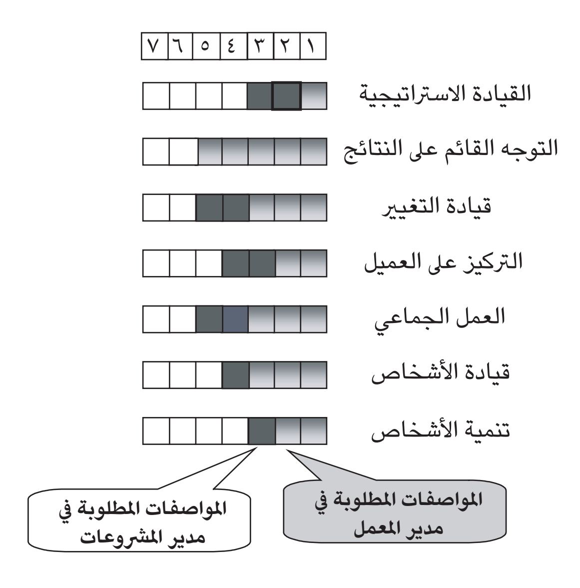
(٨) تحديد الأهداف



شكل ٥-٣: افهم ما تحتاج إليه، الجزء الأول. مثال: من عالِم إلى مدير.

إلى جانب تحديد الكفاءات الهامة في كل وظيفة، من المهم تحديد المستوى المطلوب من كل كفاءة في كل وظيفة. وبرغم أن موضوع تقسيم الكفاءات إلى مستويات يتجاوز نطاق هذا الكتاب، فإنه من الأمثل أن تحاول تحديد المستوى المستهدف من كل كفاءة ذات أهمية في إدراك الأداء الناجح أو المتميز في كل وظيفة.

على سبيل المثال، يصور الشكل ٥-٣ والشكل ٥-٤ الظروف الخاصة بشركة متخصصة في علوم الحياة والتي كانت تعاني من صعوبة في إيجاد المديرين المناسبين لمنصب مدير المشروعات، وهو منصب مهم بين الدرجات الوظيفية الفنية في الشركة. وحسبما يوجز الشكل ٥-٣، فإن أغلب مديري المعامل لا يمكنهم الترقي إلى منصب مدير المشروعات، فضلًا عن الوصول إلى مستوى مدير أول البحث والتطوير. وثبت من خلال تحليل متطلبات كلٍّ من هذه المناصب أن المواصفات المطلوبة في مدير المشروعات تختلف اختلافًا كبيرًا للغاية عن المواصفات المطلوبة في مدير المعمل، لا سيما فيما يتعلق بجوانب العمل الجماعي، والتركيز على المستهلك، وقيادة التغيير، والتوجه الاستراتيجي. باختصار، كان النجاح في هذا المنصب الجديد يتطلب مستويات أعلى بكثير في كلٍّ من تلك الكفاءات.



شكل ٥-٤: افهم ما تحتاج إليه، الجزء الثاني. مثال: من عالِم إلى مدير (تابع).

(٩) الاستفادة من إخفاقاتي الشخصية

دعنا الآن نعاود الحديث عن اكتشافاتي الشخصية فيما يخص مسألة الكفاءات والذكاء العاطفي.

دعاني دانيال جولمان في أواخر تسعينيات القرن العشرين، بِناءً على تعاملاتي معه، إلى الالتحاق باتحاد أبحاث الذكاء العاطفي داخل المؤسسات، الذي يشارك في رئاسته. كان من دواعي سروري العمل لسنوات عديدة مع طائفة مرموقة من الأفراد في هذه المؤسسة البحثية القوية، وكان أغلبهم من حَمَلَة درجة الدكتوراه في علم النفس المؤسسي، وكثير منهم تتلمذوا على الراحل ديفيد ماكليلاند.

نتيجةً لتعاملي مع جولمان والاتحاد، بدأت أحلل خبراتي المهنية الخاصة لأرى ما إذا كانت الكفاءات المبنية على الذكاء العاطفي ذات أهمية محورية في تحقيق النجاح (كما زعم جولمان) أم لا. كان لديَّ، بحلول هذه المرحلة، خبرة عمرها ١١ عامًا تقريبًا، وعقدت

مقابلات شخصية مع حوالي ١١ ألف شخص. اخترت من بين هذه العينة الضخمة للغاية مجموعة فرعية من أفراد أعرفهم معرفة وثيقة جدًّا، عُيِّنوا على يدي أو على يد زميل مقرب، وكنت أتابعهم متابعةً مستمرة من قبلُ وأثناء وبعد تعيينهم.

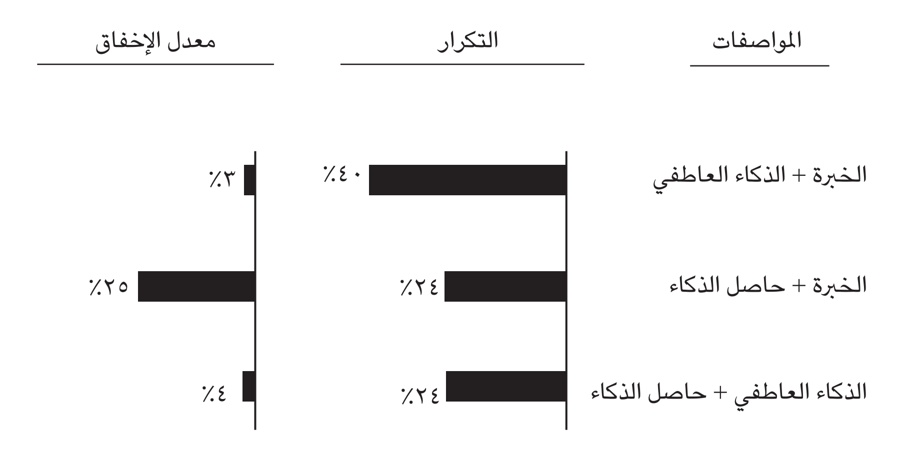
ضمت هذه العينة ٢٥٠ فردًا، يعيش أغلبهم في أمريكا اللاتينية، حقق ٢٢٧ منهم (أو أكثر بقليل من ٩٠ في المائة) نجاحًا بالغًا. ضمت العينة كذلك ٢٣ فردًا ممن أخفقوا — في رأيي — في وظائفهم، والإخفاق لم يكن يعني بالضرورة أنهم أقيلوا من مناصبهم؛ بل كان يحمل معنًى أوسع وهو أن أداءهم لم يَرْقَ إلى مستوى التوقعات إما من حيث النتائج المادية أو العلاقات أو كليهما.

ولمن تعنيهم التفاصيل، يمكنهم الاطلاع على ملخص هذا التحليل في فصل من كتابي «مقرات عمل ذكية عاطفيًّا»، وهو الكتاب الذي حرره كلٌّ من دانيال جولمان وكاري تشيرنيس.[10] الأمر ببساطة أني حاولت أن أتبيَّن ما هي أبرز سمة أو سمتين في المرشحين المعينين، وأن أحدد ما إذا كانت هناك أية صلة بين تلك السمات ونجاحهم (أو إخفاقهم) في الوظيفة الجديدة. أمعنت النظر في ثلاث فئات واسعة النطاق: حاصل الذكاء، والخبرة، والذكاء العاطفي. كانت التقييمات نسبية، بمعنى أني كنت أقارن كلًّا من المرشحين المعيَّنين مع غيره من المرشحين الآخرين للوظيفة في كل حالة.

غيرتْ نتائج هذا التحليل وجهة نظري تمامًا. أولًا: وكما هو موضح في الشكل ٥-٥، كانت التوليفة الأكثر تكرارًا، والتي أدركت أني غالبًا ما كنت أبحث عنها، هي الخبرة المتصلة بمجال العمل، بالإضافة إلى الذكاء العاطفي المرتفع. وبرزت هذه التوليفة في ٤٠ في المائة من الحالات. وأثبت هؤلاء المرشحون أنهم ناجحون نجاحًا بالغًا، ولم تَزِدْ نسبة إخفاقهم عن ٣ في المائة؛ أي بعبارة أخرى، حين بحثت عن المرشحين أصحاب الذكاء العاطفي المتميز والخبرة الكبيرة ذات الصلة، وجدت أن ٩٧ في المائة من الحالات نجحت برغم التحديات التي تواجه تعيين مدير جديد.

كما يشير الشكل ٥-٥، كانت كل واحدة من التوليفتين التقليديتين الأخريين (إما الخبرة مع حاصل الذكاء أو الذكاء العاطفي مع حاصل الذكاء) موجودة في واحدة من بين كل أربع حالات محل بحث، غير أنه من اللافت للنظر أنه حين تفوَّق المرشحون في معيارَي حاصل الذكاء والخبرة المتصلة بمجال العمل مع انخفاض نسبة الذكاء العاطفي لديهم، أخفقوا في ٢٥ في المائة من المرات!

بدا لي ذلك مذهلًا ومفيدًا. وقد حدا بي ذلك لإخضاع هذه البيانات لمزيد من التحليلات، كالموضحة في الشكل ٥-٦ الذي يعرض المواصفات المميزة للمديرين الفاشلين

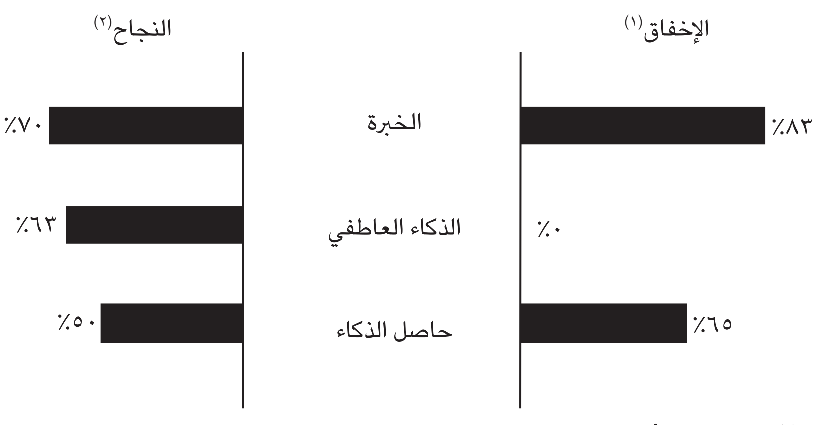


شكل ٥-٥: معدلات الإخفاق لمجموعة متنوعة من المواصفات.

مقابل مواصفات المديرين الناجحين، في إشارة إلى نسبة تكرارية إظهارهم لكل واحدة من هذه الفئات الثلاث باعتبارها إحدى أبرز سمتين لديهم.

فيما يلي عرض لبعض الاستنتاجات الجلية المستقاة من الشكل ٥-٦:

- الخبرة مهمة. كان لدى ٧٠ في المائة من الأفراد الناجحين خبرة سابقة متصلة بمجال العمل.
- الخبرة وحدَها لا تكفي للتنبؤ بالنجاح. في الحقيقة، كانت الخبرة المتصلة بمجال العمل إحدى أبرز سمتين لدى ٨٣ في المائة من المديرين الفاشلين!
- حاصل الذكاء لا يكفي للتنبؤ بالنجاح. كان حاصل الذكاء واحدًا من أبرز سمتين لدى ثلثي المديرين الفاشلين، بينما لم تشمل تلك الفئة سوى ٥٠ في المائة فقط من المديرين الناجحين.
- كانت نسبة تكرار الذكاء العاطفي كواحد من أبرز السمات أعلى لدى المديرين الناجحين (ما يقرب من ثلثي الحالات في مقابل ٥٠ في المائة). بدا الذكاء العاطفي أهم للمديرين الناجحين من حاصل الذكاء.
- ختامًا، برغم أن الذكاء العاطفي كان واحدًا من أبرز سمتين لدى المديرين الناجحين في ثلثي الحالات، فإن الذكاء العاطفي لم يكن أحد أبرز سمتين لدى



شكل ٥-٦: إحدى أبرز سمتين، الجزء الأول. مواصفات المديرين الفاشلين مقابل مواصفات المديرين الناجحين.

أيٍّ من المديرين الفاشلين في تلك العينة؛ أي بمعنى آخر، هناك صلة وثيقة للغاية بين انعدام الذكاء العاطفي والفشل.

(١٠) التعامل مع المبادلات

دفعني انبهاري بهذه الدلائل إلى معالجة هذه البيانات بطريقة أخرى عن طريق دراسة التركيبة المكونة من أبرز سمتين للمديرين الناجحين والفاشلين. تتضح تلك المعالجة في الشكل ٥-٧ الذي يوجز التكرار النسبي بين المديرين الناجحين والفاشلين، على التوالي؛ لإظهارهم لكلٍّ من التركيبات الممكنة في الفئات الثلاث المشار إليها سابقًا (الخبرة + الذكاء العاطفي؛ الخبرة + حاصل الذكاء؛ الذكاء العاطفي + حاصل الذكاء).

على سبيل المثال، كان ٣٦ في المائة من المديرين الناجحين الذين شملهم التحليل يملكون خبرة متصلة بمجال العمل وذكاءً عاطفيًّا قويًّا جدًّا.



(١) ٢٣ حالة من أمريكا اللاتينية.
(٢) ٢٧٧ حالة من أمريكا اللاتينية.

شكل ٥-٧: تركيبة من أبرز فئتين. مواصفات المديرين الفاشلين مقابل مواصفات المديرين الناجحين.

تشمل الاستنتاجات المستقاة من التحليل الموضح في الشكل ٥-٧ النقاط التالية:

- إذا تسنَّى التوصل إلى فئتين فقط لأغراض البحث العام؛ فالتوليفة الأقوى في التنبؤ بالنجاح ينبغي أن تكون تلك المكونة من الخبرة المتصلة بمجال العمل والذكاء العاطفي المرتفع.
- يمكن أن يكمل الذكاء العاطفي حاصل الذكاء على نحو جيد في حال عدم إمكانية وجود خبرة. بعبارة أخرى، تركيبتا الذكاء العاطفي + حاصل الذكاء، والخبرة + حاصل الذكاء، كانتا موجودتين بالمثل في المديرين الناجحين.
- لعل أهم ما تمخَّض عنه هذا التحليل هو أن في غياب الذكاء العاطفي، تبدو التركيبة التقليدية المكونة من الخبرة المتصلة بمجال العمل وحاصل الذكاء المرتفع

مؤشرًا للتنبؤ بالإخفاق أكثر منها مؤشرًا للتنبؤ بالنجاح (٥٧ في المائة من المديرين الفاشلين كانوا متميزين في هذه التركيبة التقليدية، بينما كانت هذه التركيبة تمثل أبرز سمتين لدى أقل من ربع المديرين الناجحين).

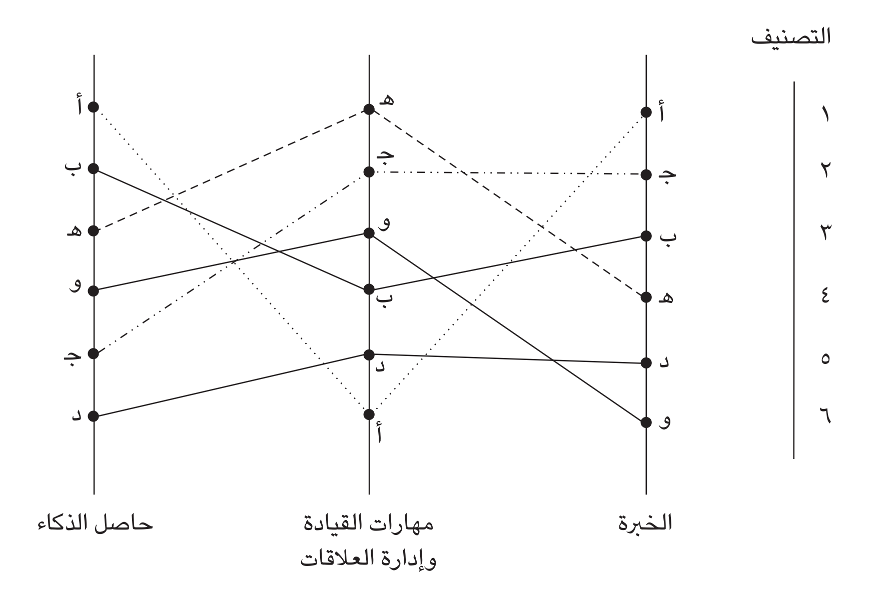
مجددًا، كان لهذا الاستقصاء وما ترتب عليه من نتائج تأثير عميق حقًّا عليَّ؛ في الواقع، أدى التوصل إلى هذه الاستنتاجات غير المتوقعة إلى تغيير قراراتي في اختيار الأشخاص تغييرًا كاملًا منذ تلك المرحلة فصاعدًا.

لنعد الآن إلى المفاضلة الصعبة التي طرحناها أول هذا الفصل، والتي تشير إلى الوصف التقييمي لستة مرشحين داخليين للترقية إلى منصب الرئيس التنفيذي الجديد في مؤسسة مالية. يقدِّم الشكل ٥-٨ إعادة صياغة للموقف.

لو وُضعت الخبرة وحدَها محل الاعتبار لكان ترتيب المرشحين للترقية المرتقبة كالتالي: الأول المرشح «أ»، والثاني المرشح «ج»، والثالث المرشح «ب». أما لو وُضع حاصل الذكاء فقط محل الاعتبار؛ لكان الترتيب كما يلي: الأول المرشح «أ»، والثاني المرشح «ب»، والثالث المرشح «هـ». أما لو استعملنا التركيبة المكونة من الخبرة وحاصل الذكاء، فيبدو أن المرشح «أ» هو الخيار الواضح بينما من الراجح أن يأتي المرشح «ب» في المركز الثاني. لو نظرنا إلى الفئات الثلاث العريضة، لكان بعض الخيارات المتاحة للترقية الداخلية كما يلي:

- المدير «أ»، الخيار التقليدي: الأعلى في الخبرة وحاصل الذكاء.
- المدير «ج»، خيار الخبرة: قوي جدًّا من حيث الخبرة والذكاء العاطفي؛ لكنه ليس الأذكى (يأتي خامسًا في حاصل الذكاء).
- المدير «ب»، الخيار الآمن: ذكاء مرتفع، خبرة مقبولة، ذكاء عاطفي متوسط.
- المدير «هـ»، خيار الذكاء العاطفي: أعلى مهارات في القيادة وإدارة العلاقات، ذكاء فوق المتوسط، خبرة محدودة.

كان القرار هو ترقية المدير «هـ»، خيار الذكاء العاطفي. فبينما كان المدير «أ» أذكى وأكثر خبرة، إلا أن ذكاءه العاطفي المنخفض للغاية كان سيؤدي إلى فشلٍ أكيدٍ. وبينما كان المدير «ج» أكثر خبرة من المدير «هـ»، إلا أن الخبرة كفاءة متغيرة، ومن المتوقع للمدير «هـ» أن يتحسَّن فيها مع مرور الوقت؛ لكن تقييمه أثبت أنه أقوى من المرشح «ج» في الكفاءتين الأقل قابلية للتغير (الذكاء العاطفي وحاصل الذكاء). وأخيرًا، بينما كان المدير «ب»



شكل ٥-٨: اختيار خليفة الرئيس التنفيذي، الجزء الثاني. وصف تقييمي للمرشحين الداخليين الستة.

يحقق مستوًى متوسطًا في جميع الفئات بالمشابهة مع «هـ»، بل في الواقع كان أقوى من «هـ» في الخبرة والذكاء، إلا أن ذكاءه العاطفي كان أقل من المتوسط.

غنيٌّ عن الذكر أنه لولا ما قمت من تحليل وتأمُّل لإخفاقاتي السابقة لما وصلت إلى هذه الدرجة من التيقن بشأن اقتراحي في هذه الحالة!

وبالفعل، صار المدير «هـ» الرئيس التنفيذي للشركة، وأحرز نجاحًا كبيرًا؛ لدرجة أنه ضاعف قيمة المؤسسة المالية في غضون عامين فحسب، وهو ما كان قابلًا للتقدير الموضوعي نظرًا إلى أن الشركة بيعت بنهاية هذه المدة. ومما يعد ميزة إضافية لاختيار هذا المدير أن ما كان يتمتع به من مهارات في القيادة وإدارة العلاقات سهَّل على المديرين الخمسة الآخرين (الذين كانوا يتنافسون فيما مضى على منصب الرئيس التنفيذي) تقبُّل ترقيته. لقد كان حقًّا قرارًا في غاية الذكاء العاطفي!

(١١) النجاح والإخفاق في ثقافات مختلفة

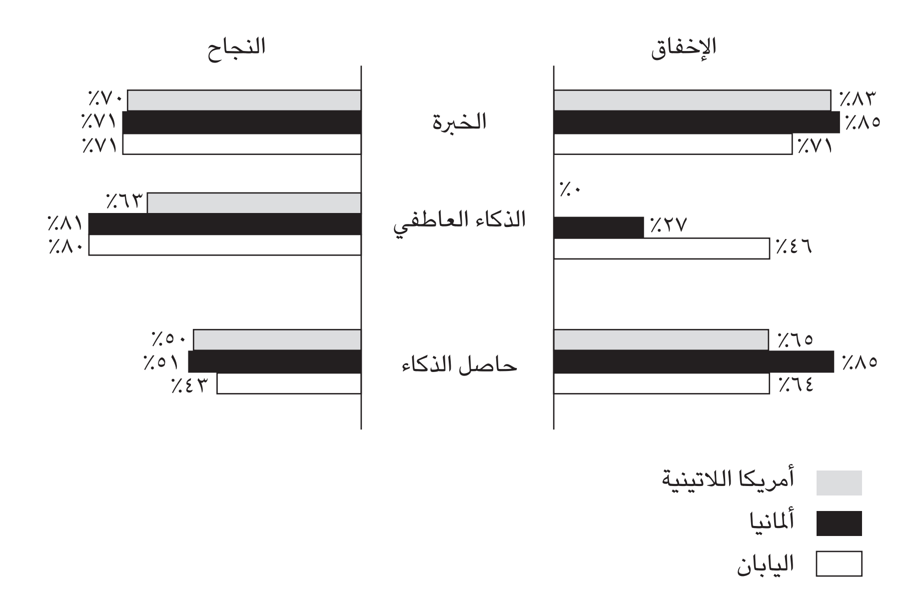
على إثر اندهاشي بما كشفه لي تحليلي لخبراتي، قررت أن أُطلع دانيال جولمان على النتائج التي توصلت لها، وكما توقعت، أجابني بأن عبَّر عن تشوقه لمعرفة ما سينتج عن إجراء تحليل مشابه في ثقافات أخرى على درجة كبيرة من التمايز، وبالأخص الثقافة الألمانية والثقافة اليابانية. ومع تشجيع جولمان، طلبتُ من زميليَّ هورست بروكر من ألمانيا وكين ويتني من اليابان، أن يُجريا تحليلات مشابهة، وأطلعتهما على منهجي في البحث دون أن أكشف لهما عن النتائج التي خلصت إليها.

كانت النتائج المستقاة من هذه الثقافات الثلاث المختلفة للغاية (أمريكا اللاتينية، وألمانيا، واليابان) مذهلة بكل ما تحمله الكلمة من معنى. يعرض الشكل ٥-٩ مواصفات المديرين الفاشلين مقابل مواصفات المديرين الناجحين من الثقافات الثلاث المختلفة محل التحليل، موضحًا التكرار النسبي لاتصاف كلٍّ من المديرين الناجحين والفاشلين بكل واحدة من الفئات الثلاث العامة، باعتبارها واحدة من أبرز السمات. على سبيل المثال، يمتلك ٧١ في المائة من المديرين الناجحين المعيَّنين في ألمانيا خبرة سابقة وثيقة الصلة بمجالات عملهم، باعتبارها واحدة من أبرز سماتهم.

كما ترى في الشكل ٥-٩، كانت مواصفات المديرين الناجحين شبه متطابقة بين الثقافات الثلاث التي تختلف اختلافًا كبيرًا؛ مما اعتبرته إقرارًا هامًّا بالاستنتاجات المستقاة من أمريكا اللاتينية وحدَها. (الاختلافات الطفيفة في الجانب الأيسر من الشكل، والتي تعبر عن نفس الشكل الأساسي بوجه عام، من الراجح تُعزى إلى صغر حجم العينة المأخوذة من حالات الإخفاق.) بعبارة أخرى، ثبتت صحة كلٍّ من الاستنتاجات السابقة الواردة كنقاط. وختامًا، إذا نظرت إلى التركيبة المكونة من أبرز سمتين فستجد مرة أخرى أن جميع الاستنتاجات السابقة تنطبق على كل واحدة من الثقافات الثلاث على الرغم مما بينها من اختلافات كبيرة.

وفيما يلي موجز لما عقدته من استنتاجات بشأن النجاح والإخفاق في الثقافات المختلفة وأهمية الذكاء العاطفي:

- يوجد قدر هائل من الأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية التي تُثبت مدى أهمية الذكاء العاطفي للنجاح، خاصة في المناصب الإدارية والتنفيذية العليا.[11]
- تتسم هذه الاستنتاجات بقوة بالغة في أمريكا اللاتينية، كما أن تحليلًا مشابهًا أجراه زميليَّ في ألمانيا واليابان، توصَّل إلى نفس الاستنتاجات بالضبط، وثبتت



شكل ٥-٩: إحدى أبرز سمتين، الجزء الثاني. مواصفات المديرين الفاشلين في مقابل مواصفات المديرين الناجحين، ثلاث ثقافات مختلفة. عينة مكونة من ٥١٥ مديرًا من ٣ ثقافات مختلفة (المصدر: إيجون زندر إنترناشونال).

أهمية كفاءات الذكاء العاطفي للمناصب الإدارية العليا على الصعيد العالمي. ثمة ثلاثة استنتاجات رئيسية بالتحديد تبرز بقوة لا مراء فيها في جميع الثقافات محل التحليل:

(١) الذكاء العاطفي أهم للنجاح من حاصل الذكاء، وفقدان الذكاء العاطفي له صلة وثيقة جدًّا بالإخفاق في المناصب الإدارية العليا.

(٢) إذا تسنَّى التوصل إلى فئتين عريضتين فقط خلال البحث عن مدير كبير، فالتركيبة الأقوى لتحقيق النجاح تتكون في العموم من الخبرة والذكاء العاطفي.

(٣) التركيبة التقليدية المكونة من الخبرة ذات الصلة وحاصل الذكاء (مع ذكاء عاطفي محدود) تؤدي في الأغلب إلى الإخفاق أكثر مما تؤدي إلى النجاح.

دعني أُضِف ملاحظة تفسيرية أخيرة، تعود أصولها إلى أول كتاب ألَّفه جولمان حول الذكاء العاطفي. كان كل واحد من المديرين في هذه العينات يتمتع بمستوًى عالٍ من الذكاء، لم يكن بينهم شخص غبي، وإلا لما اجتازوا تعليمهم الجامعي (ودراساتهم العليا في كثير من الحالات)، فضلًا عن النجاح في المستويات الصعبة التي تميز الإدارة الوسطى. بمعنًى آخر، كانوا جميعًا أذكياء (بل في غاية الذكاء)، لكن لو لم يتمتعوا بميزة الذكاء العاطفي المرتفع؛ فليس ثمة ما يكفل نجاحهم.

مجددًا، استوقفني هذا الإدراك.

(١٢) لماذا يعد الذكاء العاطفي مهمًّا؟

يرى البعض مفهوم الذكاء العاطفي حلًّا شافيًا لجميع المشكلات، بينما يرفض آخرون الفكرة بِرُمَّتها معتبرين إياها بدعة، وما أراه أن الرؤيتين جانبهما الصواب؛ لذا دعني أُوجز ما أظنه كُنْه الذكاء العاطفي.

من النقاط الهامة أن الذكاء العاطفي، خلافًا لحاصل الذكاء، ليس مؤشرًا بل مقياسًا للكفاءات. ما الفارق؟ يقدِّم مؤشر حاصل الذكاء متوسطًا حسابيًّا لسلسلة من القدرات وثيقة الصلة بعضها ببعض، والمرتبطة بالشكل التحليلي/اللفظي للذكاء التقليدي، أما الذكاء العاطفي فيمثل — على النقيض — تجميعًا لسلسلة من الكفاءات المختلفة.

ما النقاط الأساسية المنبثقة من المفهوم الخاص بمخزون الذكاء العاطفي؟

- أنت في حاجة إلى مستوًى أساسي — مستوًى أدنى — في بعض الكفاءات.
- أنت في حاجة أيضًا إلى بعض الكفاءات في كل واحدة من المجموعات الأربع الأساسية من الكفاءات (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات؛ سأتناول هذه الكفاءات بمزيد من التفصيل فيما بعد).
- يوجد كم أساسي معين من الكفاءات يمثل الحد الأدنى اللازم لتحقيق الأداء المرتفع، برغم أنه لا يتوجب عليك أن تتفوق في جميعها.
- ينبغي أن تكون كفاءاتك ملائمة لمتطلبات الوظيفة. كما ذكرت سلفًا، فواحدة من المشكلات الرئيسية التي تواجه أغلب اختبارات الشخصية هي أنها ليست مخصصة لوظيفة بعينها؛ فكل وظيفة تتطلب مستويات مختلفة من الكفاءات المختلفة.

توجد طرق كثيرة لتعريف الذكاء العاطفي؛ ومِنْ ثَمَّ توجد مجموعات كثيرة من الكفاءات وأساليب كثيرة لقياسها، أكثرها فائدة ذلك النموذج الذي وضعه دانيال جولمان وريتشارد بوياتسيس الذي يضم أربع مجموعات: (١) الوعي بالذات (وتتصل بها الكفاءات التالية: الوعي العاطفي بالذات، والتقييم الدقيق للذات، والثقة بالذات). (٢) إدارة الذات (ضبط النفس الانفعالي، والشفافية، والقابلية للتكيُّف، والتوجه القائم على الإنجاز، والمبادرة، والتفاؤل). (٣) الوعي الاجتماعي (التعاطف، والوعي المؤسسي، والتوجه القائم على تقديم الخدمات). (٤) إدارة العلاقات أو المهارات الاجتماعية (تنمية الآخرين، والقيادة الملهمة، والتأثير، وتحفيز التغيير، وإدارة الصراعات، والعمل الجماعي والتعاون).

كيف تقاس كفاءات الذكاء العاطفي؟ وضع جولمان وبوياتسيس الأداة الأجدى لقياسها وهي «اختبار قياس الذكاء العاطفي». لا يُعتبر التقييم الذاتي أفضل طريقة لقياس هذه الكفاءات، وإنما تُعتبر الملاحظات، وخاصة التقييمات الشاملة (تقييمات ٣٦٠°)، الوسيلة المُثْلى لبلوغ هذا الهدف، مع ما تنطوي عليه هذه الملحوظة من مبالغة في التبسيط.

لماذا يُعتبر كل هذا مهمًّا لقرارات اختيار الموظفين؟ لأن الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي ضرورية في أية وظيفة وعنصر أساسي لتحقيق الأداء المتميز. إن الأداء في الوظائف المعقدة — كما أشرت في الفصل الثاني — يصنع فارقًا كبيرًا؛ ومن ثَمَّ لو تمكَّنت من تقييم الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي، فسيكون في استطاعتك التنبؤ بالأداء المتميز على نحو أفضل؛ ومن ثم خلق قيمة اقتصادية كبيرة.

(١٣) خلاصة القول في الذكاء العاطفي

لكن مثل هذه العبارة لن تدهش القادة والمديرين أصحاب الدراية الواسعة بالمجال بعد الآن؛ فكثير من المؤسسات اليوم (حتى تلك التي لا تتحدث صراحةً عن الذكاء العاطفي) تَعِي جيدًا أن الكفاءات غير المادية ذات أهمية رئيسية لتحقيق النجاح في المستويات المؤسسية العليا. ولذلك، يمتلك كثير من المؤسسات الآن مخزونًا من الكفاءات المحددة بوضوح، وتحاول أن تُعيِّن الموظفين وترقِّيهم بِناءً على كفاءات الذكاء العاطفي المناسبة (برغم أن هذه المؤسسات، مرة أخرى، قد لا تفصح عما تقوم به). كما تستعين هذه المؤسسات — ضمن حدود سأناقشها فيما بعد — بأساليب قائمة على الذكاء العاطفي في أغراض التطوير التنفيذي.

ونتيجةً لذلك، يتم اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق باختيار الموظفين؛ مما يعكس التأثير الهائل الذي خلفه دانيال جولمان وزملاؤه. وبالتطلع إلى العَقد القادم، يبدو لي أن هذا التأثير لن يشهد إلا ازديادًا؛ فمستوى معيشتنا يعتمد اعتمادًا مطلقًا على التميز في القمة؛ وهو ما ينبثق إلى حد كبير من هذه الكفاءات. ومن ثَمَّ سوف تزداد الاستعانة بهذه الكفاءات في اختيار الموظفين، في جميع أنماط المؤسسات.

علاوة على ذلك، سيكون مطلوبًا من مفهوم الذكاء العاطفي أن يستعيد سمعة الرأسمالية والاقتصاد الحر ويدافع عنهما. ربما يبدو ذلك في البداية من قَبيل المبالغات، لكن لو نبشت وراء فضائح شركات إنرون، وورلدكوم، وأديلفيا؛ فستجد في نهاية المطاف أن السبب الجذري لمتاعبهم لم يكن نقصًا في حاصل الذكاء ولا الخبرة، بل كان انعدام الشفافية وضبط النفس، وهل هناك طريقة أفضل لاستعادة الثقة في الشركات وقاداتها من بِناء الذكاء العاطفي كجزء من مؤسساتنا؟

وختامًا، فإن عالمًا تتنامى فيه ظاهرة العولمة إنما هو عالم أكثر تقلبًا؛ مما يتطلب مستوًى أعلى من الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي؛ من حيث القابلية للتكيُّف، والتعاطف، ومراعاة الفروق بين الثقافات، والقيادة. لأجل هذه الأسباب وغيرها الكثير، ستتزايد أهمية الذكاء العاطفي في السنوات المقبلة.

(١٤) معضلة التنمية

باعتباري استشاريًّا في البحث التنفيذي، أمضيت أغلب وقتي خلال العَقدين الماضيين في مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها باتخاذ قرارات متميزة فيما يخص اختيار الموظفين، إما بمرشحين داخليين أو خارجيين؛ أي إن أغلب عملي، بعبارة أخرى، لم يكن معنيًّا بتنمية الموظفين، بل بتعيين (أو ترقية) أفضل الأشخاص المتاحين.

لكنني في الوقت ذاته أمضيت نحو عَقد من الزمان قائدًا لجهود التنمية المهنية في مؤسستنا على مستوى العالم؛ ومِنْ ثَمَّ مساعدة زملائي على تنمية أنفسهم والتقدم مهنيًّا؛ مما أعطاني نظرة مباشرة على تحدي التنمية المهنية ووضع على عاتقي التزامًا شخصيًّا بإتمام هذه الْمَهمة على أكمل وجه.

غير أن الحديث عن «إتمام الْمَهمة على أكمل وجه» أسهل من تحقيقه على أرض الواقع؛ فالمؤسسات حاليًّا في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تنفق ما يقرب من ٦٠ مليار دولار سنويًّا على برامج التدريب، والتي ينصرف جزء كبير منها إلى التطوير الإداري؛ ولكن

من غير الواضح تمامًا ما إذا كانت هذه الأموال تُنفَق كما ينبغي؛ فالمحاولات القليلة التي أُجريت للتحقق المنهجي من تأثير التطوير الإداري أسفرت عن نتائج محيرة. وفي أغلب الحالات، يبدو أن الآثار القليلة الإيجابية، والقابلة للقياس، المترتبة على جهود التدريب والتطوير، تتلاشى في غضون أشهر معدودة بعد انتهاء البرامج.

لا يوجد، على وجه التحديد، كثيرٌ من الأدلة الدامغة على أن المهارات العليا (المهمة للغاية للنجاح في المناصب العليا!) يمكن تنميتها بأية طريقة بنَّاءة؛ وربما يترتب على ذلك أن كثيرًا من المؤسسات والمديرين لا يُبدون تركيزًا صريحًا على مسألة التنمية، ويركزون بدلًا من ذلك على اختيار الموظفين، معتمدين على افتراض ضمني بأن المديرين إما أن يكون لديهم الموظفون المناسبون أو لا. تعمل الخبرة، في هذا النموذج، بشكل أساسي على صَقْل سمات المدير الرئيسية، التي تكون راسخة بشكل أو بآخر، ونتاجًا للإرث الجيني الجيد أو السيئ.

لا شك أن الجينات تلعب دورًا كبيرًا، كما أوضحتُ في الفصل الأول من هذا الكتاب؛ لعل نصف ما نحن عليه الآن، وما بوسعنا أن نكون، مشروط جينيًّا. (لاحظ أني تجنَّبت كلمة محتوم.) حاصل الذكاء، مثلًا، يعتمد إلى حد كبير على الذكاء الفطري الذي يلازمك منذ الميلاد (وتضاف إليه بالطبع إسهامات كبيرة من التعليم والتطبع بثقافة المجتمع)؛ لكن النصف الثاني يتشكل من خلال التنمية. والمؤسسات، على الأقل في الجانب المهني من حياتنا، تتحكم في مستوى تلك التنمية.

إليك البُشرى: الذكاء العاطفي قابل للتنمية. لم يكتفِ ريتشارد بوياتسيس بإجراء بعضٍ من أفضل الأبحاث حول تعلُّم البالغين بالتوجيه الذاتي بل قاد أيضًا تطبيق ذلك في أحد برامج ماجستير إدارة الأعمال المعني بتنمية هذه الكفاءات.[12] فنشر في عام ١٩٩٦ ورقةً بحثية تُلخص عمله في وضع البرامج التطويرية للكفاءات القائمة على الذكاء الانفعالي.[13] كانت النتيجة التي توصَّل إليها كما يلي: بوسع الأفراد رفع درجة كفاءاتهم، خاصة تلك المرتبطة ارتباطًا مباشرًا بالفاعلية الإدارية، غير أن هذا لن يتحقق في البرامج التطويرية التقليدية.

في كتاب «القيادة الأولى»، الذي تشارك في تأليفه ريتشارد بوياتسيس ودانيال جولمان وآني ماكي، يقدِّم بوياتسيس نظريته الخاصة بالتعلم الموجَّه ذاتيًّا، وتضم خمس خطوات أساسية في سبيل التغيير. تضم الخطوة الأولى الرغبة في التغيير؛[14] ومن ثم تعريف ذاتك المثالية؛ أي من ترغب في أن تكون. الخطوة الثانية هي اكتشاف ذاتك الحقيقية؛ مما

يتطلب الاستعانة بآراء الآخرين؛ نظرًا للحدود التي تقيد وعينا بذواتنا. أما في الخطوة الثالثة، فعليك أن تخلق أجندة تعلُّم واقعية تستند إلى نقاط قوتك وتعوض نقاط ضعفك.

وفي الخطوة الرابعة، تحتاج إلى تجربة السلوكيات، والأفكار، والمشاعر الجديدة وممارستها إلى أن تجيد الكفاءات الجديدة. هذه النقطة ضرورية وتشكل فارقًا كبيرًا بين عملية التعلم التقليدي وتنمية الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي. أجَلْ، هذه الكفاءات قابلة للتعلم لكنها تحتاج إلى قدر كبير من العمل الجاد على مدار فترة طويلة حتى يتسنَّى اكتساب العادات الجديدة.

والخطوة الخامسة والأخيرة، والتي تنطبق على كلٍّ من الخطوات السابقة، هي إقامة علاقات قوامها الثقة بحيث تساعد كل خطوة في العملية وتدعمها وتستحثها.

باختصار، إن معضلة التطوير المشار إليها سَلَفًا ينبغي ألا تتمركز حول ما إذا كان التطوير ممكنًا أم لا؛ فبوسعنا تطوير أهم الكفاءات اللازمة للقيادة، لكن المعضلة الحقيقية هي أن التطوير يستغرق وقتًا، وتحتاج إلى جهد شخصي ملموس ودعم مناسب من المؤسسة.

(١٥) كيفية النظر إلى الإمكانيات الكامنة

هذا بدوره يدل على أن من بين الأمور التي يجب أن تبحث عنها عند اختيار الموظفين هي الإمكانيات الكامنة، فلا شك أنك تريد أن تضع رهاناتك الخاصة بالتطوير حيث تتعاظم فرص النجاح.

أحيانًا تُعرَّف الإمكانية الكامنة، بمفهومها الضيق، باعتبارها استعداد الفرد لأداء دور محدد؛ أي بمعنى آخر ما إذا كان الشخص مهيَّأً للانتقال من منصب راهن إلى آخر ينطوي على تحدٍّ مختلف أو يتضمن ازديادًا كبيرًا في حجم مسئولياته أو نطاقها.

أما أنا فأستخدم هنا تعريفًا أشمل؛ فحين أشير إلى الإمكانية الكامنة، فإني أتساءل ما إذا كان لدى الفرد القدرة على التطور الملحوظ في المستقبل؛ ومن ثَمَّ مواجهة تحديات أكبر.

تتكون الإمكانية الكامنة، كما أراها، من ثلاثة مكونات أساسية، أولها بالطبع الطموح. أتتوق إلى شيء؟ ما الذي تطمح إليه على المدى البعيد؟ أشار ديفيد ماكليلاند إلى ثلاثة محفزات قوية: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القوة.[15]

حسنًا، ما درجة تحفزك؟ هل أنت على استعداد لبذل تضحيات كبرى في سبيل تلبية واحدة من تلك الحاجات أو أكثر؟

ثانيًا: تلزمك القدرة على التعلم من التجارِب. برهن مورجان ماكال وآخرون على هذه النقطة بأسلوب بليغ.[16] أتلتمس الفرص للتعلم؟ هل تُقدِم على مجازفات وتسعى وراء الحصول على تقييم لأدائك تستفيد منه، وتتعلم من أخطائك وتتقبل النقد بسعة صدر، وما إلى ذلك؟

أخيرًا وليس آخرًا، يشير البحث في قواعد بيانات شركتنا — والتي تضم تقييمات لآلاف المسئولين التنفيذيين على مدار سنوات عديدة — إلى أن بعض الكفاءات المحددة تُعتبر مؤشرًا قويًّا على الإمكانيات الكامنة عالية المستوى. هل تتمتع بمستويات عالية من الكفاءات الموجهة للمستقبل (ومن بينها التوجه الاستراتيجي وقيادة التغيير والتوجه القائم على النتائج) والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالإمكانيات التنفيذية العالية؟

(١٦) ماذا عن القيم؟

أحيانًا حين تصل إلى نهاية هذه القائمة ذات المؤشرات الثلاثة على الإمكانيات الكامنة، تثار مسألة القيم. حين تقيِّم الإمكانيات الكامنة لشخص ما، ألا يجدر بك أن تضع في اعتبارك قِيَم هذا الشخص، وما إذا كانت هذه القيم قابلة للتطور؟

جوابي ذو الشقين عن هذا السؤال ذي الشقين هو «نعم، ولا.» إن أفضل المسئولين التنفيذيين الذين رأيتهم أثناء أداء عملهم يبذلون قُصارَى جهدهم سعيًا لاختبار الأمانة والنزاهة فيمن يقابلونهم من مرشحين، ولا يقدِّمون أبدًا أية تنازلات بخصوص قيم المرشحين. يشير جاك ويلش في كتابه «الفوز» إلى النزاهة باعتبارها أول الاختبارات الحاسمة التي يتعين عليك إجراؤها حتى قبل التفكير في تعيين شخص ما.[17]

تناول جيم كولينز مؤخرًا مسألة ماهية السمات الشخصية للموظفين الذين يساعدون شركاتهم في التحول من مؤسسات جيدة إلى مؤسسات ممتازة. وفيما يلي أول المعايير التي عدَّدها:

> إن الموظفين المتميزين يشاطرون المؤسسة ما تتبناه من قيم أساسية. عادةً ما يُطرح السؤال التالي: «كيف ندفع الموظفين إلى مشاطرة المؤسسة قِيَمها الأساسية؟» الجواب: «لا تفعلوا.» أهم ما في الأمر أن تجد أشخاصًا لديهم ميل

> مسبق لاعتناق القيم الأساسية لمؤسستك، وأن تشكل ثقافة لمؤسستك تدعم تلك القيم دعمًا صارمًا؛ إلى الحد الذي يدفع الدخلاء عليها إلى المغادرة من تلقاء أنفسهم. تستطيع الشركة أن تُعلِّم الموظف مهاراتٍ لكنها لا تستطيع أن تعلمهم طباعًا؛ لذا لجأت شركة نيوكور ستيل، على سبيل المثال، إلى تعيين أفراد من بلدات قائمة على الزراعة لا على صناعة الصلب، معتمدةً على الفكرة القائلة بأنه «يمكننا تعليم العاملين كيفية صناعة الصلب، لكن لا يمكننا أن نعلمهم التحلي بالأخلاقيات المهنية للمزارعين.»[18]

يقودني هذا إلى الشطر الثاني من جوابي، ذلك الخاص بـ «لا». سبق أن سُقت تعليق صديقي لايل سبنسر: «بإمكانك أن تدرب ديكًا روميًّا على تسلُّق الأشجار، لكن من الأسهل أن تستعين بسنجاب.» من الأفضل لك أن تجد شخصًا متوافقًا مع قيمك بحيث يوجه تركيزه إلى شق طريقه إلى الأمام بدلًا من محاولة اللحاق بالرَّكْب.

(١٧) ماذا عن فِرَق العمل؟

بينما أنت منهمك في محاولة تحديد المواصفات محل بحثك، من المهم أن تركز على الفريق لا الفرد فحسب، ولهذه المسألة تأثيرات عديدة؛ أولًا: من الأهمية بمكان ألا تبالغ في تقدير الأثر المحتمل من تعيين فردي. نشر كلٌّ من جرويسبرج وناندا ونوريا في مايو ٢٠٠٤ نتائج بحثهم الذي تتبَّعوا فيه المسيرة المهنية لأكثر من ألف محلل لامع للأوراق المالية.[19] كان أداء المحلل اللامع في منصبه الجديد مثيرًا للإحباط في كثير من الحالات. لماذا؟ ذلك لأنه حين ينتقل ذلك المحلل المتميز إلى وظيفته الجديدة لا يكون بوسعه أن يصطحب معه كثيرًا (أو أيًّا) من الموارد التي ساهمت في إنجازاته التي أحرزها في وظيفته الأولى؛ ففي الوظائف التي يعتمد بعضها على بعضٍ اعتمادًا كبيرًا، لا ينتج الأداء عن المهارات الفردية فقط بل عن الموارد والقدرات، والأنظمة والعمليات، والقيادة، والشبكات الداخلية، والتدريب، وكلها أمور تلخصها كلمة «فرق العمل».

من المهم أيضًا ألا تُفْرِط في تقدير قيمة الفريق الحافل بالأعضاء النابغين. علَّق ميريديث بيلبين منذ عدة سنوات على نتائج بحث أُجريَ في هينلي، أقدم كليات الإدارة في أوروبا. ركَّز البحث على تدريب إداري شمل مشاهدة ثمانية فرق من المسئولين التنفيذيين أثناء انخراطهم في لُعبة ما. في واحدة من تلك التجارِب، عمد الباحثون إلى تشكيل فريق

(فريق أبوللو) يتكون كليةً من أفراد في غاية الذكاء، ثم أدخلوه في منافسة أكبر. نظرًا لأنه كان من الواضح أن الفوز في اللعبة يتطلب عقولًا متوقدة الذكاء ذات قدرات تحليلية، افترض الباحثون أنه حريٌّ بفريق النابغين أن يفوز.[20]

لكن كما نقل بيلبين لاحقًا، في المرة الأولى التي أجريت فيها هذه التجربة، جاء فريق أبوللو الحافل بالنابغين في واقع الحال في المركز الأخير! بدا أن هذه النتيجة من التبعات الطبيعية لعملية تشكيل الفريق السيئة؛ فبمجرد تشكيل فريق أبوللو، أمضى كلٌّ من أعضائه قسطًا كبيرًا من وقته في محاولة إقناع زملائه بتبنِّي وجهة نظره الخاصة، دون أن يُفلح أيٌّ منهم في تغيير رؤية غيره. خلال الخمس والعشرين مرة التي أُجريت فيها التجربة متضمنةً فريقًا من النوابغ، لم يحتَلَّ هذا الفريق المركز الأول سوى ثلاث مرات فقط، وكان ترتيبهم في المتوسط في المركز السادس من بين ثمانية فرق.

أثبت باحثون آخرون التأثير التنازلي لإضافة أفراد نابغين إلى الفريق (أي إن المزيد ليس بالضرورة أفضل). في ورقة بحثية حديثة بعنوان «كثرة الطُّهاة تفسد الحساء»، أثبت المؤلفون أن إضافة أفراد من ذوي الأداء المرتفع إلى الفريق تزيد فاعليته في البداية، إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حالة من العوائد المتناقصة.[21]

خلاصة القول أن قوة فرق العمل لا يمكن المبالغة في تقدير أهميتها. يسهل على الفرق الفعالة التفوق في أدائها على الأفراد النابغين؛ لكن لكي تُدرك الفرق مستوى الفاعلية، تلزمها ميزتا التصميم المتميز والعمليات الذكية. إن تعزيز التنوع، على سبيل المثال، طريقة مؤكدة للارتقاء بفاعلية الفريق. ذكر لي جاك ويلش ذات مرة أننا نميل بشكل فطري إلى انتقاء الأشخاص لمجرد الحصول على مزيد من المساعدة في إنجاز مَهمة محددة؛ أي بعبارة أخرى، تنفيذ الْمَهمة بطريقتنا الخاصة. لكن استغلال جهود الفرد ليس الهدف الرئيسي لفكرة الفريق؛ فالأشخاص في حاجة إلى استكمال أفكارهم ومهاراتهم؛ مما يعني بدوره ضرورة امتلاكهم لمستويات عالية من مهارات التعاون.

ربما ترغب في بعض الحالات في تعيين فريق (صغير) بدلًا من تعيين فرد. أشرت سابقًا في هذا الفصل إلى الدراسة المنشورة في مجلة هارفارد بزنس ريفيو حول عشرين موظفًا ممن سبق لهم العمل في جنرال إلكتريك ثم صاروا رؤساء تنفيذيين في شركات أخرى.[22] وخلص مؤلفو الدراسة إلى أن من أهم المصادر التي تَستمد منها الشركات قيمتها ما أطلقوا عليه «رأس المال البشري في العلاقات»؛ مما يعني بعبارة أخرى أن فاعلية أي مدير تنشأ إلى حد كبير عن علاقاته الراسخة مع غيره من أعضاء الفريق

أو الزملاء؛ فالمديرون الذين انتقلوا من وظيفة ١ إلى وظيفة ٢ مصطحبين معهم زملاء مختارين — تَحَسَّن أداؤهم على نحو مُطَّرِد في الوظيفة ٢؛ لأنهم اصطحبوا معهم شبكة علاقاتهم الفعَّالة ورأس مالهم الاجتماعي.

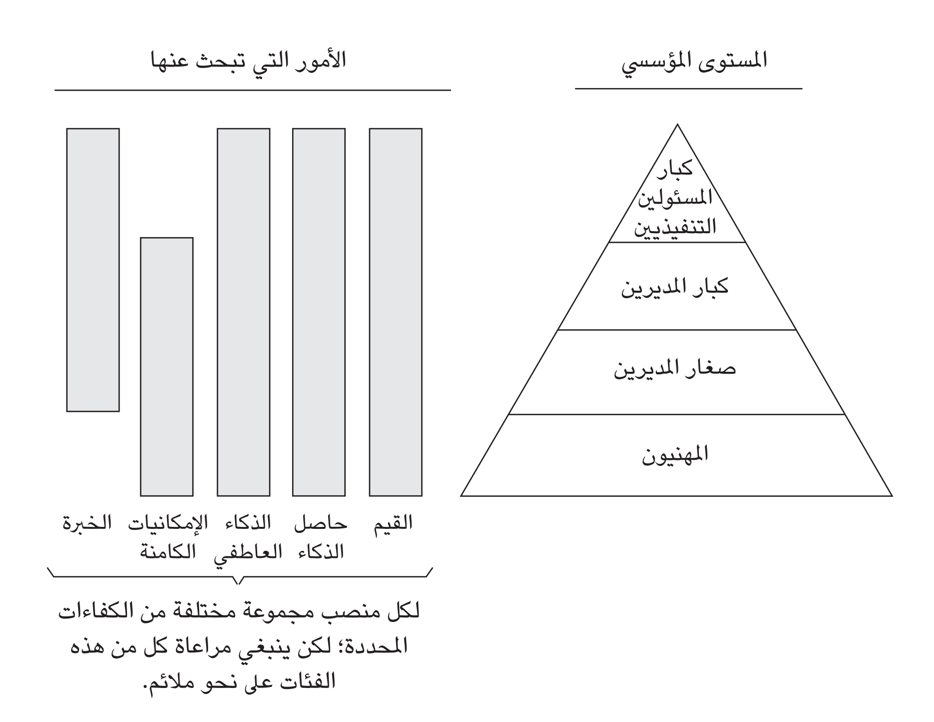
المبرر الأخير لضرورة وضع فكرة الفريق في اعتبارك أثناء تحديد المواصفات التي تبحث عنها في مرشحك هو أنك في كثير من الحالات قد لا تنجح في العثور على مواصفات الرجل الخارق، والرجل الْوَطْواط، والرجل العنكبوت (أو نظيراتهم من الجنس الناعم!) كلها في نفس الفرد؛ لذا قد تساعدك فكرة الفريق على مواجهة تحديات قيادية وإدارية مهمة تعجِز عن مواجهتها مستعينًا بفرد رئيسي وحيد، مهما كان تميزه.

(١٨) وضع جميع الحقائق جنبًا إلى جنب

غطينا في هذا الفصل الكثير من النقاط، والشكل ٥-١٠ يجمع بين أغلبها في إطار بسيط إلى حد معقول:

- أولًا: عند اتخاذ قرارات مرتبطة باختيار الموظفين، لا تتنازل أبدًا عن القيم.
- ثانيًا: لحاصل الذكاء أهمية بالفعل؛ إذ إن بعض الكفاءات المعرفية الأساسية التي تقيِّمها اختبارات حاصل الذكاء (كالذاكرة والتفكير الاستنباطي) تُعد شروطًا مسبقة لتحقيق مستويات مقبولة (بالكاد) في أغلب الوظائف.
- ثالثًا: في عالم الأعمال المعاصر، لا غنى مطلقًا عن الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي لا سيما لتحقيق النجاح في المناصب الإدارية والقيادية العليا.
- أخيرًا: عند تعيين أفراد في المستويات الدنيا من الهرَم المؤسسي، اهتم دائمًا، إلى جانب استعداد الفرد لأداء الوظيفة في المدى القريب، بالإمكانيات الكامنة؛ فحين تُعيِّن أفرادًا يتمتعون بإمكانيات كامنة مرتفعة؛ فإنك على الأرجح تعزز المؤسسة على المدى البعيد.

بالنسبة للوظائف رفيعة المستوى للغاية، تكتسب الخبرة مزيدًا من الأهمية؛ فلا يملك المسئولون التنفيذيون عادةً وقتًا كافيًا للتعلم في مناصبهم البارزة المنطوية على درجة عالية من التحديات، كما أن المؤسسة لا يَسَعُها إمهالهم الوقت للارتقاء تدريجيًّا في أدائهم.



شكل ٥-١٠: الأمور التي تبحث عنها في أي مرشح، الجزء الأول.

(١٩) كيفية الوصول إلى حل

أرجو أن يتسع صدرك لي، وتتحمل مجموعة أخرى من التوصيات ذات التوجه العملي.

لقد تناولنا إلى الآن معاييرَ عريضة نسبيًّا لما ينبغي أن تبحث عنه في المرشحين؛ لكن حين تُقْدِم على شغل وظيفة في مؤسستك، فلا شك أنك في حاجة إلى مزيد من التفصيل؛ ونظرًا لأن لكل موقف خصوصية، فعليك أن تبذل جهدًا كبيرًا في استيعاب المعايير الضرورية للنجاح في كل وظيفة على وجه الخصوص.

إذا كنت تعمل في مؤسسة كبيرة، فغالبًا ما ستجد دراسات تعالج مسألة الكفاءات الرئيسية والمستويات المطلوبة لكل منصب على حِدَة، خاصة في المستويات الدنيا. أما إذا

لم تتمتع بميزة الوصول إلى هذا النوع من التحليلات، فعليك إما أن تستعين بمشورة الخبراء أو أن تُجريَ تحليلك الخاص. إنني أُومِن أن اللجوء إلى الخبراء المناسبين يمكن أن يُضيف إليك قيمة ملموسة؛ لكن دعني أحاول أن ألخص هنا بعضًا من التوصيات المرتبطة بوضع عملية ملائمة لتحديد المواصفات التي ستكون محل البحث.

عليك أولًا أن تضع الأولويات الخاصة بكل منصب؛ وذلك من خلال الإجابة على سلسلة من الأسئلة على غرار ما يلي:

- بعد عامين من الآن، كيف سيتسنَّى لنا تحديد نجاح المدير الجديد من عدمه؟
- ما المهام التي نتوقع أن يؤدِّيَها، وكيف سيؤديها في مؤسستنا؟
- ما الأهداف الأولية التي يمكننا الاتفاق عليها؟
- لو طبقنا لهذا المنصب نظامًا للحوافز على الأجلين القصير والمتوسط، فما المتغيرات الرئيسية التي ستشكل أهمية كبرى؟

بعد وضع هذه القائمة الخاصة بالأولويات، يجب عليك أن تحدد المواقف الحرجة التي ينطوي عليها المنصب؛ أي المواقف شائعة الوقوع والتي سوف يواجهها المسئول التنفيذي الجديد وعليه أن يجيد مواجهتها كي يُعتبر صاحب أداء قوي. إن وضع مثل هذه القائمة يستغرق وقتًا؛ لكنك ستدرك أن الأمر يستحق أن تستثمر فيه.

لنأخذ مثالًا على ذلك. كانت إحدى شركات السلع الاستهلاكية تسعى إلى تعيين مدير تسويق جديد؛ فتوصلت إلى ثلاثة مواقف حرجة:

(١) كان من المؤكد أن المدير الجديد سيواجه خفض منافسيه للأسعار فجأةً وبنحو غير متوقع، وعليه أن يعرف كيفية الاستجابة لهذا الموقف بسرعة.

(٢) سيكون على المدير الجديد إعادة تحديد وضع منتج شركته في السوق، برغم أن وضعه الحالي كان يحظى بإعجاب شديد داخليًّا.

(٣) سيكون على المدير الجديد استقطاب مديري إنتاج ذوي إمكانيات عالية وتطويرهم واستبقاؤهم، برغم المنافسة المتزايدة للاستحواذ على تلك الموارد.

تمكَّنت الشركة من تضييق النطاق الذي يركز عليه بحثها بفضل تحديد المواقف الحرجة بوضوح.

(٢٠) الحاجة إلى تحديد الأولويات

خلال عملك في مرحلة تعريف المشكلة، ستبرز قائمة تضم الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة. ينبغي عليك حينئذٍ أن تتجنَّب وضع قائمة مستفيضة للغاية (ومضنية كذلك!) إلى الحد الذي تعجِز معه عن إيجاد المرشح المناسب. احذر أن تنخدع بالاعتقاد بأن مرشحًا واحدًا سيملك كل ميزة موجودة في قائمتك الطويلة، بل ضع في اعتبارك الكفاءات غير المتوافرة في فريقك الحاليِّ، واسعَ جاهدًا للعثور على تلك الكفاءات بين من تقابلهم من المرشحين.

توضح واحدةٌ من أنجح عمليات التعيين التي شهدتها أهمية هذا النهج؛ ففي تسعينيات القرن الماضي عُيِّن مسئول تنفيذي فرنسي في سبيل إنقاذ مجموعة أوروبية تفقد أموالًا طائلة. كانت تعمل تحت مظلة الشركة تسع وحدات أعمال كبيرة تفتقر إلى استراتيجيات تنافسية. قرر الرئيس التنفيذي الجديد أن يغير كلًّا من رؤساء الوحدات على وجه السرعة؛ فحدد في كل حالة الكفاءات المطلوبة في الوظيفة الشاغرة ثم بحث عنها داخل المؤسسة. في حال توفرت هذه الكفاءات مجتمعةً في شخص واحد، كان يُرَقيه إلى الوظيفة العليا، أما في حال لم يعثر إلا على بعض الكفاءات الضرورية في الشخص، كان يقوم بنقل هذا الشخص إلى منصب المساعد ويعيِّن مرشحًا خارجيًّا يمتلك بقية الكفاءات في الوظيفة العليا.

كان الأشخاص الذين عيَّنهم الرئيس التنفيذي خارج إطار التوقعات؛ إذ لم يكونوا نابغين في مجالاتهم (وكثير منهم كانوا مغمورين نسبيًّا)، إلا أن كلًّا منهم كان يمتلك المهارات المطلوبة بالضبط. آتَتْ هذه الاستراتيجية ثمارَها، واستطاعت المجموعة أن تخلق قيمة سهمية هائلة خلال العَقد اللاحق.

(٢١) الحاجة إلى الوضوح

بينما تنهمك في إعداد قوائم الكفاءات المطلوبة، ينبغي عليك أن تبذل جهدًا استثنائيًّا في تحديد هذه الكفاءات بأكبر قدر ممكن من الوضوح.

لا قيمة للكفاءات ما لم توصف من ناحية سلوكية. تأمَّل مصطلح «التمتع بروح الفريق» الذي كثيرًا ما يرد في التوصيفات الوظيفية باعتباره كفاءة مطلوبة. حاول أن تسأل ثلاثة أشخاص حول معنى هذا المصطلح وستتلقى ثلاث إجابات مختلفة. أو فكر في «الرؤية الاستراتيجية»، السمة التي يكثر طرحها ككفاءة. بالنسبة لشخص ما، تعني

الرؤيةُ الاستراتيجية القدرةَ على إجراء تحليلات متعمقة للعوامل المؤثرة في مجال ما. أما بالنسبة لشخص آخر، فتعني القدرة على إلهام الموظفين وإرشادهم أثناء مضيهم قدمًا في اتجاه جديد.

يكمن الحل في الوضوح؛ إليك مثالًا على ذلك، كانت إحدى الشركات الصناعية الكبرى تبحث عن مدير عام، واتفق فريق البحث على أن المسئول التنفيذي الجديد يجب أن يكون متخصصًا في التسويق. بعض الفِرَق تقف عند هذا الحد؛ لكن هذا الفريق — لحسن الحظ — مضى لِأَبْعدَ من هذا، مستعينًا بالتوصيف الوظيفي لترجمة مصطلح «متخصص تسويق» كما يلي:

> يجب على المرشح أن يمتلك القدرة على تمييز الفرصة التِّجارية الدولية وخلق بيئة تدفع جميع وحدات العمل المطلوبة إلى الالتزام بهذه الْمَهمة. ينبغي عليه أن يجيد إتمام الصفقات متى لزم ذلك؛ لكنه يجب أن يجيد أيضًا التراجع وإدراك الوقت المناسب لنقل الصفقات إلى شخص أكفأ وأقدر على إتمامها.

لذا فأقولها مجددًا، إن تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية سلوكية يدفع إلى الوضوح.

(٢٢) الانضباط أهم ما في الأمر

الأهم من كل ما سبق أنه يتوجب عليك أن تتسم بالانضباط في هذه المرحلة. عليك أن تقر أهم الكفاءات اللازمة في كل موقف، وأن تعيِّن لكل كفاءة درجة الأهمية النسبية بحيث يقيَّم المرشحون الداخليون والخارجيون بِناءً على درجة الأهمية تلك.

دعني أوضح هذه النقطة بإيراد حالة شركة عالمية كبرى متخصصة في منتجات الألبان. كانت هذه الشركة تبحث منذ بضع سنوات عن رئيس تنفيذي جديد، وكان لهذا المنصب متطلبات خاصة للغاية من حيث المعرفة بالسوق، والتركيز على المستهلك، والكفاءة الوظيفية، والكفاءات القيادية الرئيسية، ومن ضمنها التوجه القائم على النتائج، والتوجه الاستراتيجي، وقيادة فِرَق العمل.

اجتمع مجلس إدارة الشركة عدة مرات قبل الشروع في عملية البحث؛ وذلك لإجراء مناقشة متعمقة بشأن اتجاه الشركة الاستراتيجي.[23] مكنت هذه العملية مجلس الإدارة من تحديد استراتيجية مكونة من سبعة أجزاء محددة.

بعد ذلك أجرى المجلس محادثات مع شركة للبحث التنفيذي بخصوص هذه العناصر؛ وذلك من أجل تحديد الكفاءات العامة المطلوبة لتحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية المتفق

معرفة الأمور التي تبحث عنها في المرشحين مهمة لأن:
- بعض السمات أفضل من غيرها في التنبؤ بالنجاح.
- يتعين عليك تركيز جهودك.
- عليك أن تتجنب التمييز.
- مفاضلات صعبة بين المرشحين الحقيقيين سوف تواجهك.

جميع السمات التالية مهمة:
- حاصل الذكاء (رغم أن أغلب مرشحي المناصب العليا يمتلكون بالفعل مستويات عالية من الذكاء).
- الخبرة ذات الصلة، لا سيِّما في المناصب العليا.
- الكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي، لا سيما في المناصب العليا.
- الإمكانيات الكامنة، لا سيما في مستويات المبتدئين وصولًا إلى مستويات الإدارة الوسطى.
- القيم، في جميع الحالات.

يجب اتِّباع عملية عالية الانضباط:
- إقرار الأولويات الإدارية.
- تحديد أهم الكفاءات المطلوبة.
- التعريف الواضح لهذه الكفاءات من ناحية سلوكية.
- الاتفاق على المستويات المطلوبة والأهمية النسبية لكل من الكفاءات الرئيسية.

شكل ٥-١١: ما ينبغي أن تبحث عنه في أي مرشح، الجزء الثاني.

عليها. خضعت هذه الكفاءات للتقييم لإبراز أهميتها النسبية؛ فحظيت القيادة المؤسسية بدرجة أهمية بلغت ٤٠ في المائة، بينما حصلت كل واحدة من الكفاءات الأربع الأخرى على درجة أهمية بنسبة ١٥ في المائة. من الملاحظ أن الشركة أخذت ما كان يطلق عليه كفاءات عامة (القيادة المؤسسية) وحولتها إلى سلوكيات محددة (كان على الرئيس التنفيذي أن يقيم علاقات طيبة مع أكثر من ١٠ آلاف من مزارعي قطاع الألبان المحليين الذين كانوا يملكون الشركة ملكية جماعية).

تشكَّل فريقُ عمل صغير يتكون من أعضاء ينتمون إلى الشركة العميلة وشركة البحث التنفيذي، وحدد الفريقُ القدرات القيادية المحددة ذات الأهمية الكبرى في دفع الشركة قدمًا في الأجلين القريب والمتوسط. سمحت هذه العملية للقائمين على استقطاب المرشحين بأن يطرحوا عليهم أسئلة في غاية التحديد في سبيل تصفيتهم؛ مثل، هل سبق لهم إعادة تشكيل الثقافة الخاصة بمؤسسة راسخة بحيث يكون محور هذه الثقافة رؤية جديدة؟ هل حدث أن قادوا مؤسسة وهي تشهد فترة من النمو الكبير، بما في ذلك ضم كيانات تم الاستحواذ عليها؟

حريٌّ بي أن أقول إن عملية البحث بدأت بمستوًى منخفض نسبيًّا من التوقعات؛ ويرجع ذلك جزئيًّا إلى مجموعة من التحديات التي تواجه النشاط والعوائق السياسية التي مُنِيَتْ بها الشركة آنذاك؛ إلا أن عملية البحث عالية الانضباط حولت كارثة محتملة إلى تجربة تعلُّم في غاية الإيجابية للشركة وقادتها. ومن الجدير بالذكر أن عملية البحث لم تكن لِتَظهر إلى الوجود لولا وجود إدراك واضح تمامًا للمواصفات التي تبحث عنها المؤسسة.

يلخص الشكل ٥-١١ أهم النقاط التي ناقشناها في هذا الفصل.

وبمجرد أن تحدد جيدًا المواصفات التي تبحث عنها، تكون الخطوة التالية هي أن تحدد أين تبحث عن المرشحين، داخليًّا وخارجيًّا، وهذا هو محل نقاشنا في الفصل التالي.

الفصل السادس

أين تبحث: داخل المؤسسة وخارجها

لن أنسى أبدًا أول مَهمة كُلِّفت بها بعد أن صِرتُ استشاريًّا في البحث التنفيذي.

كنت قد أنهيت لتوِّي جولة واسعة من المقابلات مع أهم الأشخاص في شركتنا، إيجون زندر إنترناشونال، الذين كانوا على وشك أن يصيروا زملاءَ لي. من الأمور التي صارت واضحة بجلاء خلال تلك المقابلات هو أنني إذا كنت أطمح إلى النجاح في رحلتي المهنية، فعليَّ أن أقدِّم المساعدة الدائمة لعملائي كي يصلوا إلى تعيينات ناجحة.

لعل ذلك يبدو بديهيًّا بالنسبة لشركة متخصصة في البحث التنفيذي، غير أن الأمر كان في الواقع خلافًا لذلك. ما قيل لي بالضبط هو أن تقييمي لن يعتمد بشكل أساسي على إنتاجيتي أو إسهامي المالي في الشركة، بل سيقوم أساسًا على القيمة التي أضيفها إلى عملائنا. فإذا ساعدتهم على تعيين مرشحين ناجحين يُقدِمون على تقديم إسهامات كبيرة لمؤسساتهم، والبقاء فيها، وأخيرًا الاضطلاع بمسئوليات أكبر؛ فسوف يؤكد ذلك نجاحي ويضمنه.

بعد الحصول على بعض التدريب الأولي في مكتبنا بمدريد، عدت إلى بوينوس أيريس، حيث كان نشاط الشركة لا يزال وليدًا. كنت لم أتجاوز الثلاثين من العمر، وكنت قد تركت وطني قبل خمس سنوات من ذلك الوقت؛ ومِنْ ثَمَّ لم تكن لديَّ تقريبًا أية علاقات في عالم الأعمال في هذه المرحلة. كان مكتب الشركة جديدًا؛ لذا لم يكن ثمة قسم للبحث. لم نكن نمتلك قواعد بيانات، ولم تكن توجد بالطبع آنذاك قواعد بيانات على الإنترنت، أو محركات بحث، أو غيرهما من الموارد القائمة على الإنترنت.

كانت تلك هي الظروف المحيطة بأُولى مَهامٍّ عملي، والتي كُلِّفت خلالها بإيجاد مدير تسويق ومبيعات لكيلمس، وهو الاسم التِّجاري لمنتج الْجِعَة الأساسي لشركة كوينسا؛ شركة المشروبات الفائقة النجاح والتي سبق ذكرها في الفصل الثاني.

لم تكن الشركة على درجة كبيرة من النجاح في تلك المرحلة؛ بل كانت بشِقِّ النَّفْس في موقف اللاربح واللاخسارة؛ وقد أدى ذلك إلى كثيرٍ من مراجعات الذات. وكانت إحدى النتائج التي أسفرت عنها عملية البحث في الذات هذه أن قرر قادة كوينسا أن أداء ذلك الفرع من الشركة في تسويق منتجاته وبيعها ينبغي أن يتحسَّن؛ مما تطلَّب مزيدًا من الفاعلية في تقسيم الأسواق الرئيسية واستهدافها، وتطوير منتجات جديدة، ودعاية أفضل، وإدارة فريق المبيعات على نحو أفضل كثيرًا مما كانت عليه آنذاك. كل هذا كان يعني بدوره ضرورة أن يبني المدير الجديد فريقًا على درجة أكبر من المهنية.

أذكر جلوسي على مكتبي فور تكليفي بالْمَهمة، وتصارُعي مع مشكلتين:

(١) معرفة أين أبحث عن المرشحين.
(٢) معرفة متى أَكُفُّ عن البحث.

لا شك أنني كنت في كامل حماستي لإنجاز الْمَهمة على أكمل وجه ممكن؛ لكنني كنت أشعر بانعدام تامٍّ للأمن؛ كان يؤلمني إدراكي أن ثمة عالمًا كاملًا بالخارج لا أعرف عنه شيئًا مطلقًا. أَنَّى لي أن أعرف أن المرشحين الذين سأحددهم سيكونون الأفضل من حيث الكفاءة لأداء العمل، وأنه ليس هناك مَنْ هم أفضل منهم؟ حتى لو تأكدْتُ من كفاءتهم، فكيف لي أن أعرف ما إذا كانت دافعية هؤلاء المرشحين وتوقعاتهم بشأن الرواتب تُناسب عميلنا؟ ما أفضل طريقة للبحث عنهم: التحري عنهم من الشركات، أم استخدام الدليل، أم استمداد المعلومات من أشخاص ذوي صلة ربما رأَوْا هؤلاء المرشحين أثناء أداء عملهم؟ ما عدد المرشحين الذين يجب عليَّ أن أقيِّمَهم حتى أضمنَ أن أولئك الذين قدمتهم للعميل هم الأفضل على الإطلاق؟

هذه هي نوعية الأسئلة التي أود أن أتناولها في هذا الفصل. (سوف أعود لاحقًا إلى نتيجة مَهمتي في كوينسا.) هذه الأسئلة، بالمناسبة، تنطبق على أهم القرارات في حياتنا، كما هو موضح في العمود الهامشي التالي بعنوان «لمحة جانبية: كيف تعثر على رفيق عمرك».[1]

لمحة جانبية: كيف تعثر على رفيق عمرك؟

أحيانًا تكون أفضل وسيلة لمواجهة تحدٍّ صعب هي أن تنظر إليه من زاوية غير مباشرة؛ لذا قبل أن نتناول مباشرةً التحدي المتعلق بأماكن البحث عن الكوادر المحدودة، لنناقش أولًا كيفية العثور على رفيق عمرك، وهو الموضوع الذي قد يبدو بعيدًا كل البعد عن هذا التحدي. هل ثَمَّة أية دروس يمكن أن نستلهمَها من مضمار العلاقات الشخصية ونستفيد منها في ميدان الأعمال؟

لطالما استمتعت بقصة بحث تشارلز داروين عن زوجة له. أَرِقَ داروين في ليلة؛ فجلس على مكتبه وراح يتساءل ما إذا كان ينبغي عليه أن يتزوج أم لا. بدأ يسجل، بطريقته المنهجية، إيجابيات الزواج وسلبياته، بحيث وضع الإيجابيات في عمود والسلبيات في آخر، وأنجز هذا الأمر على مدار عدة أيام على فترات متقطعة. بدأ عمود الإيجابيات يفوق عمود السلبيات تدريجيًّا وظلت الفجوة تتسع؛ لذلك قرر داروين أن يتزوج. (بالنظر إلى الأمر من منظور الموضوع الذي تناولناه في الفصل الرابع، أدرك داروين أن ثمة حاجة لإجراء تغيير.)

لكن يتزوج مَن؟ لقد كان يحب فاني أوين؛ لكن رحلته الطويلة على متن السفينة إتش إن إس بيجل قضت على إمكانية الاقتران بها. ماذا عساه أن يفعل؟ هل عليه أن يطلب من زملائه أن يقدموه إلى فتيات مناسبات؟ أيطلب من أخواته؟ أم يزور أبناء عمومته ويطلب منهم تعريفه بفتيات يصلحن للزواج؟

تحوَّل داروين في النهاية بتفكيره إلى ابنة عمه إيما. كانت إيما دائمًا سندًا عظيمًا له في جميع رحلاته، وأدرك أنها تمثل خيارًا مثاليًّا له، برغم أنه لم يسبق أن فكر فيها باعتبارها زوجة محتملة له. وهكذا تزوج داروين من ابنة عمه إيما دون أن يضع أي بدائل أخرى. بِناءً على ما اتضح لاحقًا، فقد نَعِمَ الزوجان بحياة زوجية سعيدة للغاية وحياة أسرية رائعة، وأثبتت إيما أنها مصدر دعم لا يُقدَّر بثمن للإسهامات العلمية العظيمة التي قدمها زوجها.

تأمَّل الآن قصة عالم الفلك المرموق يوهانز كيبلر، الذي تُوفِّيت زوجته الأولى بمرض الكوليرا في براغ عام ١٦١١. كان زواجه الأول مدبرًا ولم يكن سعيدًا بدرجة كبيرة. بعد قضاء فترة الحداد المطلوبة، قرر كيبلر أن يُجريَ دراسة منهجية لإمكانية زواجه للمرة الثانية. قضى كيبلر عامين في دراسة ١١ سيدة صالحة للزواج، ومع نهاية العامين أقنعه أصدقاؤه بالزواج من المرشحة رقم ٤، والتي كانت سيدة عالية المكانة طلبت مَهْرًا مُغريًا؛ لكن المرشحة رقم ٤ تملَّكها الكبرياء ورفضت كيبلر لأنه تركها تنتظره طويلًا.

رُبَّ ضَارَّةٍ نافعة؛ يستطيع الآنَ كيبلر أن يستقر على المرشحة البديلة التي كان يفضِّلها، والتي وافقت عليه على الفور. عاش الزوجان في سعادة وأنجبا سبعة أطفال، ووضع كيبلر خلال هذه الفترة الأسس التي بَنَى عليها نيوتن قانون الجذب العام.

تُعَد قصتا داروين وكيبلر مثالًا على استراتيجيات البحث، التي يختار المرء من خلالها مرشحًا من بين عدة مرشحين مطروحين بترتيب عشوائي بعد استخلاصهم من مجموعة من الأفراد لم تسبق لك معرفتهم إلى حد كبير. من المسائل التي تصبح ذات أهمية محورية مقدارُ العمل الجاد المطلوب بذله لتوسيع نطاق الخيارات الممكنة بدلًا من تحَرِّي مزيدٍ من المعلومات عن المرشحين المعروفين، وكذا الحاجة إلى التركيز على المعايير الحقيقية للنجاح بدلًا من العاطفة الْمَحْضة أو الضغوط التي يبذلها المعارف بنوايا حسنة، وكذلك الحاجة إلى التصرف على وجه السرعة؛ لأنك لو لم تكن سريع التصرف، فربما يرفض المرشح رقم ٤ عرضك، وهو ما قد يكون أمرًا إيجابيًّا أو سلبيًّا!

ركز الباحثون في السنوات الأخيرة على طرق التفكير في مثل هذه المشكلات. تعرَّض خبراء الإحصاء بالبحث لعدد من الخيارات التي تحتاج إلى دراستها لزيادة فرص العثور على أفضل مرشح. ووضع علماء الاقتصاد نماذج معقدة لعمليات البحث عن وظائف. وتناول علماء الأحياء، بالطبع، الكيفية التي يبحث بها أفراد كل فصيلة عن رفيق لهم.

وعلى غرار عملية الاختيار في الزواج، عليك في مضمار الأعمال أن تسأل نفسك: كيف تعثر على رفيق عملك؟ كيف تحدد أفضل المرشحين المحتملين بفاعلية وكفاءة؟

إن لإيجاد المرشحين أهمية محورية؛ نظرًا لأن هذه العملية تضع القيود الخارجية التي تحيط بقرارات اختيار الموظفين؛ فليس بإمكانك اختيارُ بديلٍ لا تعلم عنه شيئًا، وليس بوسعك اختيارُ بديلٍ يفوق أفضل مرشح من بين المرشحين المتاحين أمامك.

في عالم مثالي، تختار المؤسسة مرشحًا من مجموعة كبيرة من الأفراد ذوي الكفاءة العالية، أما في العالم الواقعي، فتملك لجان الانتقاء مرشحًا واحدًا كُفْئًا على أفضل تقدير. (بعضها لا يملك على الإطلاق!) في الحقيقة. أظهر بحث أصدره مركز القيادة الخلاقة أن من بين كل أربع حالات تقريبًا هناك حالة يكون فيها المسئول التنفيذي المختار لشغل المنصب هو المرشح الوحيد المتاح.[2]

ستزداد أهمية إيجاد المرشحين في المستقبل بالنظر إلى الحقائق الديموغرافية؛ إذ سيأخذ الطلب في الازدياد بينما يستمر عدد المسئولين التنفيذيين في الفئة العمرية المناسبة في الانخفاض الحاد. على سبيل المثال، بلغ عدد من تتراوح أعمارهم بين ٣٥ إلى ٤٤ عامًا في الولايات المتحدة الأمريكية الذروة في عام ٢٠٠٠ ثم لن يلبث أن ينخفض بنسبة ١٥ في المائة بحلول ٢٠١٥. وفي الوقت نفسه، سيشهد الاقتصاد الأمريكي نموًّا بنسبة ٥٦ في المائة، إذا افترضنا أن معدل النمو السنوي يبلغ في المتوسط ٣ في المائة. بعبارة أخرى،

إن العدد المتاح من المسئولين التنفيذيين بالنسبة إلى حجم الاقتصاد في ٢٠١٥ سيصل إلى نصف ما كان عليه في عام ٢٠٠٠!

وهذا هو الجانب الكمي فقط من التحدي، أما على الصعيد النوعي، فسوف نحتاج إلى مسئولين تنفيذيين على قدر أكبر من الْحِنْكَة؛ أفراد يتمتعون برؤية عالمية، وإلمام بالتكنولوجيا، وميزات ريادية، والقدرة على العمل في مؤسسات يتزايد تعقيدها. وسوف تتنامى في الوقت ذاته منافسة الشركات الكبيرة مع غيرها من الشركات متوسطة الحجم، التي تقدِّم في كثير من الحالات فرصًا للتأثير وتكوين الثروة لا تجاريها فيها سوى قليل من الشركات الكبيرة.[3]

ليس علينا بالضرورة أن نستشرف عَقْدًا أو أكثر لنرى دلائل هذه المشكلات؛ فهي، كما أشرت في الفصل الثاني، قائمة بالفعل. صادفتني مؤخرًا بعض الأرقام الواردة في مؤشر مجلة هاربرز، والدالة على أن ٤٠ في المائة من مناصب الرؤساء التنفيذيين الشاغرة في الولايات المتحدة الأمريكية يتولاها حاليًّا مرشحون من خارج المؤسسات، بمتوسط تكلفة يبلغ مليوني دولار، ثم تلت هذه الأرقام احتمالية مغادرة الرئيس التنفيذي أو إقالته بعد ١٨ شهرًا من تعيينه، وكانت نسبتها ٥٠ في المائة!

(١) مرشحون داخليون أم خارجيون؟

السؤال الأول بطبيعة الحال: أينبغي أن نبحث داخل المؤسسة أم خارجها؟ أغلب المؤسسات ترى أن من الأفضل لها أن تبحث أولًا عن مرشحين داخليين، ولا تتطلع إلى الخارج إلا بعد استنفاد جميع المرشحين الداخليين.

لكن أغلبها ليس على صواب.

نحن في إيجون زندر إنترناشونال دائمًا ما نفضل نوعًا أوسع نطاقًا من البحث.[4] حسبما تشير إليه خبرتنا الممتدة عبر أربعة عقود، حين يتسع نطاق البحث التنفيذي ليشمل المرشحين الداخليين والخارجيين على السواء، تساهم التعيينات الخارجية لا الترقيات الداخلية في شغل ٩٥ في المائة من الوظائف. أجل، صحيح أن هذا الرقم غير دقيق بعض الشيء؛ نظرًا لأنه حين يطلب منا عملاؤنا إجراء بحث واسع النطاق، فإنهم غالبًا ما يعتقدون أن مرشحيهم الداخليين محدودون، غير أن استقرار الغالبية الساحقة من عمليات البحث الواسعة على مرشحين خارجيين في نهاية المطاف يرجح بقوة أن إيجاد أكبر مجموعة ممكنة من المرشحين الأكْفاء يضيف قيمة إلى المؤسسة.

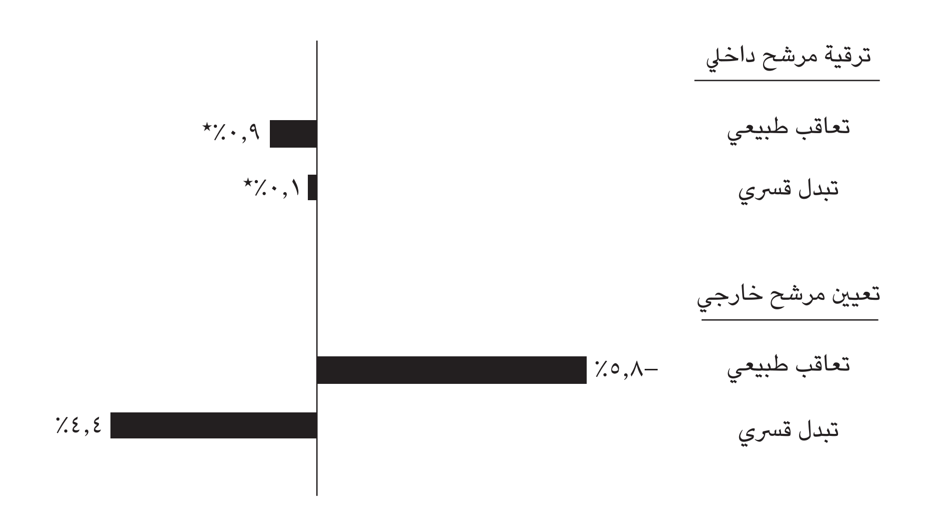
متى يكون البحث خارج المؤسسة أفضل من البحث داخلها؟ كما ورد سابقًا، تتعرض الدراسة التي أجراها راكيش كورانا ونيتين نوريا لهذه النقطة مباشرةً. وبالنظر إلى معدل تبدُّل الرؤساء التنفيذيين في ٢٠٠ مؤسسة على مدار ١٥ عامًا، يذهب الباحثان إلى أن نوع المرشح الذي تعينه الشركة (سواءٌ كان داخليًّا أم خارجيًّا) يحمل تبعات واضحة على الأداء المؤسسي عقب التعيين، بعيدًا عن التغيرات المؤسسية الأخرى، بينما يرى كلٌّ منهما أن ترقية مرشح داخلي ليس لها تأثير ملموس على أداء الشركة، بصرف النظر عما إذا جاءت الترقية نتيجة لتعاقب طبيعي أو تبدُّل قَسْري.

أما المرشحون الخارجيون، فإنهم — على النقيض — يضيفون قيمة كبيرة في حال إقالة سلفهم وبروز الحاجة إلى التغيير، غير أنهم عادةً ما يدمرون قدرًا كبيرًا من القيمة في حال التعاقب الطبيعي (أي حين يحال سلفهم إلى التقاعد بينما لا توجد حاجة ملموسة إلى تغييرات كبرى). بالنسبة إلى الرؤساء التنفيذيين الجدد المعيَّنين من خارج الشركة، فإن لهم تأثيرًا قويًّا جدًّا في كلتا الحالتين، ويتمثل هذا التأثير في متوسط ارتفاع أو انخفاض بحوالي خمس نقاط مئوية في الإيرادات التشغيلية السنوية المعدلة حسب المجال، ومثل هذا التغيير يعني لكثير من الشركات أحد أمرين: إما مضاعفة ربحيتها (في حال كان التأثير على الأداء إيجابيًّا) أو القضاء الكامل على أرباحها. يعرض الشكل ٦-١ نتائج هذه الدراسة.[5]

أي إنه بغية تحسين أداء الشركة، إذا أُجبِر موظف على مغادرة منصبه فينبغي استقدام مرشح خارجي ليحل محله. يستشهد الباحثان بحالة لو جيرستنر في شركة آي بي إم كمثال بارز على تلك النقطة. أورد كورانا ونوريا قائلَيْن: «يمتلك المرشحون الخارجيون المهارات والقدرات اللازمة للوفاء بمهمة التغيير، مع غياب الأعباء الموروثة التي عادةً ما تكبل المرشحين الداخليين.» لكن احذر من إقحام مرشح خارجي في بيئة ناجحة؛ فقد خلص الباحثان إلى أن ذلك يؤدي إلى تراجع الأداء بنحو ستة في المائة في المتوسط.[6]

(٢) مشكلة المتوسطات

إذن فالجواب بسيط، أليس كذلك؟ يجب ترقية المرشحين الداخليين بعد أي تعاقب طبيعي، بينما يجب البحث عن مرشحين خارج الشركة إذا أُقيل الموظف السابق، صحيح؟



* التغييرات الحاصلة بعد ترقية المرشحين الداخليين لم تكن ذات أهمية إحصائية.

شكل ٦-١: التأثير تبدُّل الرئيس التنفيذي على الأداء. التغيير في الإيرادات التشغيلية المعدلة حسب الصناعة، بالنقاط المئوية (المصدر: «تأثير الرؤساء التنفيذيين الجدد على الأداء»، مجلة إم آي تي سلون مانجمنت ريفيو، شتاء ٢٠٠١).

ليس بالضبط؛ فدراسة كورانا ونوريا لا تورد إلا النتيجة المتوسطة، لكن حسبما درست في أول مقررات الإحصاء، قد يصل بك سوء الحظ إلى بركة لا يتجاوز ارتفاع مائها ٥٠سم، «في المتوسط».

في الثالث عشر من مارس ٢٠٠٥، حصل روبرت إيه إيجر، رئيس والت ديزني كومباني، على ترقية ليصبح بذلك رئيسها التنفيذي خلفًا لمايكل إيزنر الذي حاصرته الانتقادات. شكك حينَها الكثير من المراقبين في صحة هذا القرار الذي رُقِّيَ بموجبه مرشح داخلي عقب إقالة سلفه، وأجمع أغلب الخبراء أنه لكي ينجح إيجر، فيجب عليه أن يحدد

رؤيته الخاصة وينفذها؛ أي بمعنًى آخر، عليه أن يتصرف كما لو كان قادمًا من خارج الشركة.[7]

وهذا ما فعله بالضبط؛ فقد أقدم أولًا على إقالة أحد كبار مساعدي إيزنر، في إشارة واضحة إلى التغيير.[8] ثم نقل كبير الخبراء الاستراتيجيين في الشركة إلى منصب آخر، وأعلن عن خطط لحل قسم التخطيط الاستراتيجي، وتعهد في الوقت ذاته بإعادة دفع سلطة اتخاذ القرار إلى وحدات العمل المنفردة، متراجعًا بذلك عن الاتجاه نحو المركزية الذي ترسخ في عهد إيزنر.

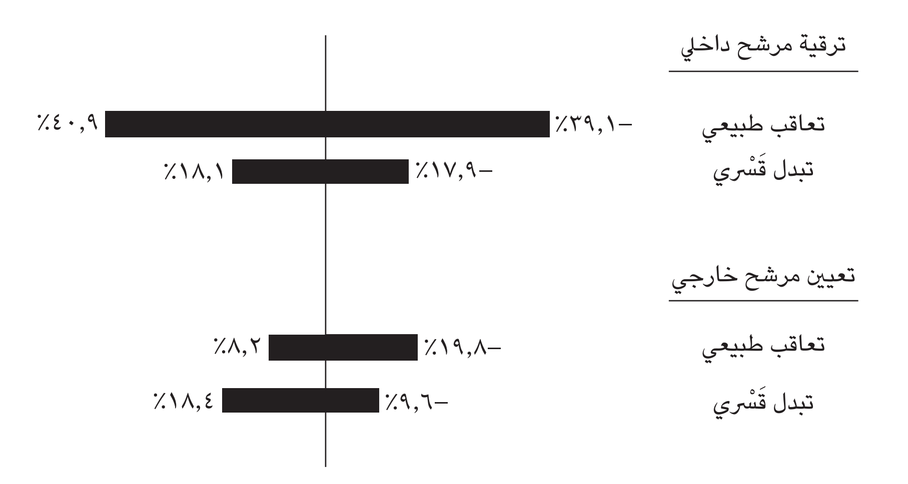
علاوة على كل ما سبق، بدأ إيجر بإعادة بناء العلاقات الحيوية مع بيكسار أنيميشن ستوديوز، وهي الخطوة التي أسهمت في رد العديد من منتقدي الشركة المؤثرين إلى صفوف الأصدقاء. (من المنطلق ذاته، أقنع إيجر روي ديزني بالانضمام مرة أخرى إلى الشركة وأن يعمل مستشارًا لها.) كما أقال قادة موبيتس هولدينج كومباني الذين عيَّنهم إيزنر، في إشارة أخرى إلى أن يومًا جديدًا قد سطعت شمسُه.

ثم بدأت التغييرات الحقيقية؛ أعلنت الشركة في يناير ٢٠٠٦ عن استحواذها على بيكسار مقابل ٧٫٤ مليار دولار أمريكي؛ مما ترتب عليه تعيين جون لاسِتر مديرًا إبداعيًّا لكلٍّ من استوديوهات الرسوم المتحركة الخاصة بديزني/بيكسار ووالت ديزني إيماجينيرينج (وهو القسم المسئول عن تصميم معالم الجذب في مدن الملاهي)، وجعل مالك بيكسار السابق، ستيف جوبز، أكبر المساهمين في الشركة ومنحه عضوية مجلس إدارة ديزني؛ أي إن إيجر، من خلال عملية استحواذ واحدة، استطاع أن يضم إليه نابغة إبداعية من الطراز الأول وواحدًا من عباقرة التكنولوجيا.

لا شك أنه لا يزال هناك خلاف بشأن نجاح إيجر وديزني الجديدة، لكن النقطة التي تهمني هي أن إيجر تصرَّف كما لو أنه كان معيَّنًا من خارج الشركة برغم كونه من داخلها. إذن، برغم النتائج القائمة على المعدلات المتوسطة، فإنه يتضح أن بإمكان بعض المرشحين الداخليين إضافة قيمة عظيمة لشركاتهم، حتى في حال إقالة الرئيس التنفيذي السابق ودعت الحاجة إلى إجراء تغيير كبير، ويستطيع بعض المرشحين الخارجيين المناسبين، بالمثل، أن يضيفوا إلى شركاتهم قيمة عظيمة حتى ولو كان أسلافهم قد غادروا الشركة مرفوعي الرءوس ولم تبرز حاجة إلى تغيير ضخم. السر في أن تجد أفضل مرشح محتمل لكل موقف، واضعًا في الاعتبار كلًّا من المرشحين الداخليين والخارجيين.

إذا تجاوزنا نتائج كورانا ونوريا القائمة على المعدلات المتوسطة، مع الاستمرار في الاستفادة من بياناتهم الفريدة؛ فبإمكاننا إلقاء النظر على نطاق نتائج الأداء المترتبة على

تبدُّل الرؤساء التنفيذيين، وهو ما يتضح في الشكل ٦-٢، الذي يُبين مدى احتمالات منبنية على أخذ قيمة منخفضة من بين انحرافين معياريين أقل من المتوسط وقيمة أخرى مرتفعة من بين انحرافين معياريين فوق المتوسط.



شكل ٦-٢: مدى تأثير الأداء الناتج عن تبدُّل الرؤساء التنفيذيين. التغيير في الإيرادات التشغيلية المُعدَّلة بحسب المجال، بالنقاط المئوية (المصدر: راكيش كورانا ونيتين نوريا، «نتائج الأداء المترتبة على تبدُّل الرؤساء التنفيذيين» (١٥ مارس، ٢٠٠٠) http://ssm.com/abstract-219129، تحليل المؤلف).

يشير الشكل ٦-٢ إلى عدة نتائج رئيسية:

- حين سارت الأمور على ما يُرام، أدت ترقية المرشحين الداخليين إلى فارق إحصائي كبير في تأثير الأداء، محققةً بعض النجاحات المتميزة وبعض الإخفاقات المروعة؛ لذلك حين تسير الأمور كما ينبغي، عليك أن تحرص حرصًا شديدًا على التطلع إلى المستقبل، وأن تتأكد من أن الشخص الذي تقوم بترقيته يمتلك القدرات الضرورية.
- وبرغم أن مدى تأثير الأداء في حالة تعيين المرشحين الخارجيين كان واسعًا للغاية أيضًا، مع وجود احتماليات لإضافة قيمة ملموسة أو وتدميرها على السواء، فإن

الفارق الإحصائي كان أقل؛ مما يوحي إليَّ بأن تقييم هؤلاء المرشحين الخارجيين جرى بمزيد من التدقيق.

- بالنظر إلى هذه الفوارق، يتضح أنه ليس ثمة قاعدة قاطعة فيما يخص المرشحين الداخليين مقارنةً بنظرائهم الخارجيين؛ ففي بعض الشركات والمواقف، يكون أفضل مرشح داخلي خيرًا من أي مرشح خارجي، بينما يكون المرشح الخارجي المناسب هو أفضل خيار في البعض الآخر.

بالرغم من ذلك، بإمكاننا التوصل إلى تعميمين. الأول هو أن الشركات الكبيرة ذات المهارة العالية في تنمية موظفيها، كما هو الحال في جنرال إلكتريك، غالبًا ما ستملك أفضل مرشحين داخليين، محققةً بذلك أعلى قيم محتملة في الشكل ٦-٢، غير أنه حتى هذه الشركات ينبغي عليها أن تفكر في البحث عن مرشحين خارجها في حالة إقدامها على مشروعات جديدة تمامًا؛ وذلك لجميع الأسباب الواردة في الفصل الخامس. كما أن ضخامة الشركة لا تعني بالضرورة امتلاكها للكوادر المناسبة؛ فعندما انتقل لاري بوسيدي من جنرال إلكتريك ليتولى قيادة أليد سيجنال، اكتشف أن التعيينات الداخلية كانت في غاية الصعوبة، على الأقل في بداية تولِّيه منصبه، ولم يعطِ الأولوية للمرشحين الداخليين إلا بعد أن أقام قاعدة من الكوادر.

أما التعميم الثاني، فإن جزءًا منه مستمد من بحث أجراه مركز القيادة الخلاقة حول عمليات انتقاء المسئولين التنفيذيين. خلص القائمون على البحث إلى أنه من الأفضل على الدوام أن تضع الشركات في اعتبارها المرشحين الداخليين والخارجيين على السواء عند بحثها عن المرشح، واكتشفوا على وجه التحديد أن مجموعات المرشحين المتاحين للشركات التي أثبتت نجاحًا في الانتقاء الداخلي ضمت عددًا أكبر من المرشحين الخارجيين مقارنةً بمجموعات المرشحين المتاحين للشركات التي لم تنجح في الانتقاء الداخلي، وانطبقت النتائج ذاتها على الشركات التي نجحت في انتقاء مرشحين خارجيين مناسبين: احتوت مجموعات المرشحين المتاحين لها على عدد أكبر من المرشحين الداخليين مقارنةً بنظائرها من الشركات التي لم تنجح في ذلك.

إيجازًا لما سبق، أنت في حاجة إلى مجموعة متوازنة من المرشحين، خاصة عند اتخاذ القرارات الحيوية المتعلقة باختيار الأشخاص، بحيث تتمكَّن من تحديد أفضل مرشح واختياره، بصرف النظر عن كونه من داخل الشركة أو خارجها.[9]

(٣) الابتكار

لطالما تأمَّلت في الأسباب التي تدفع الشركات إلى التقصير في وضع الاستثمارات الكافية في إيجاد المرشحين المحتملين، برغم ما تنطوي عليه القرارات الخاطئة من تبعات مدمرة وما تحمله القرارات السديدة من مكاسب مجزية.

أعتقد أن الجزء الأول من الجواب هو أننا كبشر نميل بطبيعتنا إلى تجنُّب المجازفات حين تسير الأمور على ما يرام؛ إننا نفضل اختيار ما نعرفه ولو كان سيئًا؛ نظرًا لصعوبة تقييم المرشحين. وعلى النقيض، حين تتدهور الأمور، غالبًا ما نفتقر إلى القوة العاطفية (أو الوقت!) لمواصلة البحث عن خيارات؛ فنتطلع إلى إنجاز الأمور سريعًا ونرضى بما لدينا من مرشحين أيًّا من كانوا؛ لكننا بهذه الطريقة نزيد من معدلات إخفاقنا ونفرِّط في إمكانيات إيجابية هائلة.

يقدِّم مجال الابتكار قياسًا وثيق الصلة بموضوعنا هذا؛ إن أكبر ١٠٠٠ شركة على مستوى العالم في الإنفاق على البحث والتطوير بلغ حجم استثماراتها في مجال البحث والتطوير حوالي ٤٠٠ مليار دولار في ٢٠٠٤، ويشهد الإنفاق على الابتكار نموًّا سنويًّا بمقدار ٦٫٥ في المائة منذ ١٩٩٩ (أو ١١ في المائة سنويًّا اعتبارًا من ٢٠٠٢، وهو ما يُعد زيادة ضخمة).[10]

ربما تبدو هذه الأرقام ضخمة، أو حتى ضخمة بما يكفي، لكن كثيرًا من المحللين يعتقدون أن الشركات لا زالت تنفق على الابتكار أقل كثيرًا من المطلوب؛ فكل من تشارلز آي جونز من جامعة ستانفورد وجون سي ويليامز من البنك الاحتياطي الفيدرالي في سان فرانسيسكو ذهبا إلى أن المستوى المناسب للإنفاق على البحث والتطوير الذي تحتاج الشركات الأمريكية إليه لضمان معدلات نمو ثابتة هو أربعة أضعاف المستوى الحالي.[11]

كما هو الحال في مسألة إيجاد مرشحين للمناصب العليا، يمكننا أن ندرك أن علينا بذل المزيد لكننا مع ذلك قد لا نُفلح في سد هذا العجز. غالبًا ما تقرر الشركات التي تشهد ازدهارًا، بناءً على استثمارات سابقة في مجال الابتكار، أن تجني ثمار بعضٍ من ذلك الاستثمار السابق، أما الشركات التي تفتقر إلى المنتجات الجديدة فغالبًا ما تُخفق في توفير التمويل اللازم للاستثمار في المستقبل.

يوجد وجه آخر مثير للاهتمام للتداخل بين الابتكار واختيارات الموظفين: الاختيار بين المرشحين الداخليين والخارجيين. لا يهم كم تنفق على الابتكار إذا ما لم توظف أموالك في المكان المناسب، وأحيانًا يكون هذا المكان خارجَ الشركة. في كتابه الأكثر مبيعًا الذي

يحمل عنوان «الابتكار المفتوح»، يقدِّم هنري تشيسبرو، الذي كان زميلًا لي في ستانفورد، حُجَّة قوية تدعم الفكرة القائلة بأن البحث عن فرص للابتكار خارج الشركة مِفتاح لزيادة العائد من استثماراتك في الابتكار.[12]

برغم محدودية الأبحاث التي تتناول تأثير الربحية المترتب على البحث عن فرص الابتكار خارج الشركة، فإن بعض الدلائل التي ظهرت مؤخرًا تشير بقوة إلى أن مزيدًا من أنشطة الابتكار المنفتحة يؤدي إلى تحسُّن الأداء؛ فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة حديثة حول أداء الابتكار في شركات التصنيع في المملكة المتحدة على الربحية المحتمل تحقيقها إثر التوجه إلى خارج الشركة من أجل إيجاد مرشحين للقيام باستثمارات في الابتكار.[13]

ينطوي البحث خارج الشركة عن مرشحين للمناصب القيادية على نفس الإمكانيات. يكمن التحدي في إيجاد المرشحين، وتقييم المرشحين الداخليين مقارنة بنظرائهم الخارجيين، وإدراك متى يجب التوقف عن البحث.

(٤) الحاجة إلى المقارنات المرجعية

كما رأينا في الفصل الثاني، يزداد فارق الأداء بين المدير الجيد وغير الجيد على نحو متسارع مع ازدياد درجة تعقُّد الوظيفة؛ لذا ينبغي عدم الاستهانة بالفارق بين المدير المتوسط والمدير صاحب الأداء المتميز، لا سيما في المناصب العليا، والامتداد المنطقي لهذه النتيجة هو أن جهود الشركات لتعيين الأشخاص في المناصب العليا ينبغي أن تزداد على نحو متسارع مع ارتفاع الدرجة الوظيفية وتعقُّدها.

يُعتبر عقد المقارنات المرجعية جانبًا من تلك الجهود. مَن أفضل الموجودين على الساحة؟ وأين يقف مرشحونا مقارنةً بذلك الشخص المتميز؟

لنأخذ مثالًا واقعيًّا. حين أقدمت شركة أمريكية متخصصة في المعدات الحاسوبية على تعيين مدير إقليمي لها في آسيا، بدأت أولًا بتحديد جميع الرؤساء التنفيذيين، ومديري العمليات، وجميع المناصب التنفيذية العليا الأخرى في شركات مستهدفة في المنطقة مرتبطة بالمجال، ومن بينها الباعة المشابهون للمعدات الحاسوبية، ومزودو البرمجيات والخدمات الإلكترونية المتصلة بمجالات عملهم، والموردون، وحتى الشركات العاملة في قطاعات بعيدة الصلة، مثل مجال الاتصالات عن بُعد. أسهمت الاتصالات المبدئية بالجهات المرجعية الخاصة بكل واحد من الأسماء الواردة في قائمة المرشحين (التي أجرتها شركة بحث) في تقليص القائمة الأولية الطويلة بنسبة تقارب ٩٠ في المائة. بالإضافة إلى ذلك،

أُعِدت قائمة ثانية من مرشحين آسيويين يعملون في مناطق أخرى، في أمريكا وأوروبا بصفة أساسية، ويحملون خلفيات ذات صلة، وخضعت هذه القائمة للفحص المنهجي، ثم أُعِدت قائمة ثالثة من المسئولين التنفيذيين السابقين في جميع الشركات المستهدفة. وأخيرًا، تضمنت قائمة رابعة مسئولين تنفيذيين من قطاعات أخرى؛ كقطاع السلع الاستهلاكية والمعمرة، ممن يتمتعون بمؤهلات متميزة فيما يخص الكفاءات الأساسية المطلوبة للمنصب وينسجمون مع ثقافة الشركة والدولة.

تولى الفريق القائم على التعيين، الذي يضم نائب رئيس الشركة الإقليمي لمنطقة آسيا ومدير الموارد البشرية في الشركة، اختزال القوائم المجمعة لأكثر من ١٠٠ مرشح محتمل في اثني عشر اسمًا فقط. عقد فريق التعيين مقابلات شخصية مع هذه المجموعة المكونة من اثني عشر مرشحًا وقورِنوا بأفضل مديرين حددهم نشاط المقارنة المرجعية.

تُعتبر شركة منتجات الألبان العالمية المذكورة في الفصل الخامس مثالًا ثانيًا على المقارنة المرجعية؛ فقد أجرت الشركة مقارنة مرجعية مفصلة للمرشحين. في حالة تلك الشركة، اتضح، بمجرد إقرار الكفاءات المطلوبة والمستويات المستهدفة، أن الشركة في حاجة إلى بذل جهد كبير في البحث الخارجي وتحديد المرشحين المحتملين على صعيد عالمي. أنجز الفريق القائم على التعيين هذه المَهمة بمساعدة شركة متخصصة في البحث التنفيذي، حددت مرشحين من حول العالم وأجرت تقييمات لهم. وقد أتاح هذا التعاون الخارجي للشركة رؤية متميزة لعشرات المرشحين المحتملين من عدة دول مختلفة وفرصة فريدة للوصول إليهم، مع الحفاظ التام على سرية العملية.

استعان الفريق بعملية مقارنة مرجعية بسيطة لكن أثبتت فاعليتها؛ فقد قدَّروا أهمية الكفاءات الخمس التي اعتُبِرَت ذات صلة ثم قيَّموا كل مرشح مقارنةً بكل كفاءة وفق مقياس متدرج من ١ إلى ١٠. (تقلَّص احتمال وقوع «تفاوت في التقديرات» إلى أدنى حد بفضل قيام شركة البحث المعنية بمقارنة المرشحين على مستوى عالمي في أغلب الأحيان.) أقدم الفريق بعدها على حساب النتيجة المرجحة، وأضاف إليها توصيفات نوعية لأهم نقاط القوة والمشكلات لدى كل مرشح من المرشحين من داخل الشركة وخارجها على السواء.

يستدعي إجراء مقارنة مرجعية للمرشحين وصفًا واضحًا لأفضل المرشحين المحتملين الخارجيين؛ لكنه يتطلب أيضًا نظرة موضوعية عميقة للخيارات الداخلية. تأمَّل هذا المثال الخاص بشركة برمجيات دولية كانت لا تزال تستعين بمؤسسيها كموظفين. لجأت

المؤسسة إلى شركة بحث تنفيذي لإيجاد رئيس تنفيذي خارجي، كان في السابق مسئولًا تنفيذيًّا رفيع المستوى في شركة تكنولوجية كبرى. سرعان ما عيَّن الرئيس التنفيذي الجديد عدة مسئولين تنفيذيين من نفس شركته السابقة، غير أن الفريق الجديد لم يُفلح في التكيُّف مع الثقافة القائمة للشركة، وانتهى الأمر بإقالة جميع أفراد هذا الفريق.

أُجريت عملية بحث لاحقة وقفت على أحد مديري الإدارة العليا في داخل الشركة (أُقصي في عملية بحث سابقة) باعتباره مرشحًا قويًّا. أسفر تقييم هذا الشخص بالمقارنة مع أبرز مرشَحْين خارجيين أن هذا المرشح الداخلي كان الأفضل للوظيفة؛ ويرجع جزء من ذلك إلى أن المحافظة على ثقافة الشركة (والاستقرار) كانا ضمن الاعتبارات الرئيسية لدى الشركة.

(٥) متى يجب التوقف عن البحث

لنرجع الآن إلى مَهمتي الأولى في بوينوس أيريس، حيث كنت مكلفًا بالبحث عن مدير جديد للتسويق والمبيعات لكيلمس، الاسم التجاري لمنتج الْجِعَة البارز الخاص بشركة كوينسا.

ما عدد المرشحين الواجب إيجادهم قبل أن أصل إلى يقين بأنني قد قدمت لعميلي أفضل مرشحين ممكنين؟ قررت أن أعثر على حوالي ١٠٠ مرشح وأن أتناولهم بالبحث؛ اقتداءً بما فعلته في أكثر مهامي خلال سنوات عملي الأولى كاستشاري في البحث التنفيذي. (لا تسألني عن السبب وراء اختيار هذا الرقم. ربما اعتقدت أن ١٠ عدد قليل للغاية وأن ١٠٠٠ عدد ليس في الإمكان.)

دائمًا ما ينصح خبراء صناعة القرارات بألا تحصر نفسك وسط خيارات محدودة.[14] ولقد توصَّل الأكاديميون الدارسون لعمليات البحث عن الرؤساء التنفيذيين إلى أن القاعدة العامة تنص على أن مجالس الإدارة عليها أن توسِّع نطاق مجموعة مرشحيها.[15] إذن، من الأفضل زيادة عدد المرشحين. لكن يبرز نفس السؤال مجددًا: كيف تعرف متى تتوقف عن البحث؟

تأتي إحدى الإجابات عن هذا السؤال من علماء الإحصاء الباحثين في «مسألة المهر». نشأت هذه المسألة حين رغب أحد السلاطين في اختبار حكمة كبير مستشاريه، الذي شاءت الصدفة أن يبحث عن زوجة له في الوقت نفسه. خطط السلطان بأن يجلب ١٠٠ فتاة من أنحاء المملكة وأن يعرضهن أمام المستشار واحدةً تلو الأخرى، وكان على المستشار

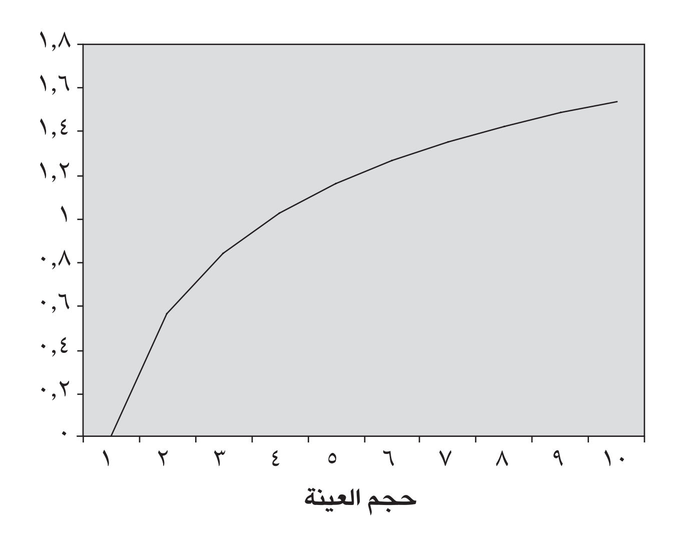
أن يختار الفتاة الأعلى مهرًا. كان بإمكان المستشار بالطبع سؤال كل فتاة عن مهرها، وعليه، عند رؤية كل فتاة، أن يتخذ قرارًا بالزواج منها أو تجاوزها؛ لكن ليس له أن يعود إلى أية فتاة سبقت له رؤيتها. إذا استطاع أن يختار الفتاة الأعلى مهرًا، فسوف يتزوجها ويحتفظ بمنصبه ككبير مستشاري السلطان، أما إذا أخفق، فسوف يُقتل.

أثبت علماء الإحصاء أنه في موقف كهذا، تُعتبر «قاعدة ٣٧ في المائة» أفضل استراتيجية. تنص هذه الاستراتيجية على أن يرى المستشار أول ٣٧ فتاة واحدة تلو الأخرى، مع تذكُّر أعلى مهر في هذه المجموعة، الذي سنطلق عليه حرف «ح»، ثم ابتداءً من الفتاة الثامنة والثلاثين، سيختار أول فتاة تصادفه تذكر مهرًا أعلى من «ح». تُعد قاعدة ٣٧ في المائة أفضل استراتيجية يمكن للمستشار أن يتبعها في سبيل تعظيم احتمالية نجاته من القتل.

غير أن هذه القاعدة تعتريها أوجه قصور واضحة. أولًا: لكي تتخذ خيارك الأخير، عليك أن تقابل ٣٨ فتاة على الأقل (٣٧ + ١) من إجماليِّ ١٠٠ فتاة، وأكثر بكثير، على الأرجح؛ فماذا لو كان العدد الإجمالي من المرشحين لديك ١٠٠٠ لا ١٠٠؟ ألديك متسع من الوقت لدراسة ٣٧١ مرشحًا (على أقل تقدير)؟

تناول بعض الباحثين تلك المشكلة تحت عنوان «استراتيجية سريعة ومقتصدة لاتخاذ القرارات»، في محاولة للتوصل إلى طرق تحقق نتائج أفضل مع عينة أصغر حجمًا بكثير. إحدى المجموعات التي تعمل على مبدأ «الأقل أفضل» توصلت إلى أن القواعد الأبسط — مثل «جَرِّب دستة» — والتي تعني تحليل ١٢ مرشحًا فقط قبل الشروع في مقارنة المرشحين اللاحقين بأفضل مرشح سابق — ليست فقط أكثر توفيرًا (من حيث عدد المرشحين محل التحليل) لكنها أقوى أيضًا.[16] لا، لن ترفع هذه القاعدة احتمالية إيجاد المرشح الأفضل على الإطلاق؛ لكنها تتميز بالفاعلية وسوف تؤدي إلى أعلى قيمة متوقعة للمرشحين وتقليل احتمالات اختيار مرشح غير كفء في الوقت ذاته. من الجدير بالملاحظة أن قاعدة «جَرِّب دستة» لا تصلح فقط عند التعامل مع مجموعة إحصائية مكونة من ١٠٠ مرشح، بل تفيد أيضًا في حالة وجود مجموعات مكونة من عدة آلاف.

ربما تبدو هذه النتيجة مثيرةً للدهشة؛ لكن هذه الدهشة قد تزول لو نظرنا إلى الإحصائيات ذات القيم القصوى. إذا أخذت عينة عشوائية من توزيع طبيعي، فستجد أن القيمة المتوقعة للنقطة العظمى تتزايد مع تزايد حجم العينة، لكن بمجرد وصول العينة إلى حجم كبير بما يكفي، لن تتزايد القيمة المتوقعة للنقطة العظمى بشكل ملحوظ



شكل ٦-٣: القيمة المتوقعة للنقطة العظمى في توزيع طبيعي معياري.

مع عينات أكبر حجمًا. إذا نظرت إلى توزيع طبيعي معياري (حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي ٠ وقيمة الانحراف المعياري ١) وأخذت عينة حجمها ١؛ فسوف تكون القيمة المتوقعة بطبيعة الحال ٠. يمكننا باستخدام أحجام أكبر من العينات أن نحسب القيمة المتوقعة للنقطة العظمى في العينة. هَبْ أنك أخذت عينة كبيرة جدًّا، فمن الراجح أن النقطة العظمى ستكون ٢ أو أعلى قليلًا (رقم ٢ يعني بطبيعة الحال انحرافَيْن معياريين فوق المتوسط الحسابي، وهو ما يقل احتمال حدوثه في توزيع طبيعي).

يشرح الشكل ٦-٣ القيمة المتوقعة للنقطة العظمى لمثل هذا التوزيع تبعًا لحجم العينة. كما ترى في هذا الشكل، فإن عينة حجمها ١٠ سوف تُنتج قيمة متوقعة قريبة من ١٫٦، وهو ما لا يبعد كثيرًا عن النقطة العظمى العملية وقيمتها ٢. إن مثل هذا الشكل يساعدك على فهم السبب وراء نجاح قاعدة «جرب دستة» حتى في حالة اختيار عينة مرشحين من أصل مجموعة كبيرة للغاية.

(٦) لكن ماذا عن اختياراتهم؟

ربما تستخلص من هذا أنه يكفيك أن تقابل ١٢ مرشحًا كي تضع حدًّا معينًا لتطلعاتك في المرشحين؛ لكن الأمر، للأسف، ليس بهذه البساطة؛ لأننا نتعامل مع اختيارات متبادلة. هذا يعني بعبارة أخرى أن الشخص الذي تختاره يجب أن يختارك أيضًا.

إذا كان من المحتمل أن يُبديَ مرشح واحد فقط من بين خمسة مرشحين اهتمامًا بالوظيفة التي تقدمها؛ فستتطلب قاعدة «جَرِّب دستة» مقابلة ٦٠ مرشحًا، لا ١٢؛ لكي تضع حدًّا معينًا لتطلعاتك. على صعيد الزواج، تناولت مجموعة إيه بي سي البحثية بالتحليل هذا التحدي الخاص بالاختيار المتبادل.[17] اتضح أن الاستراتيجية المثلَى تستدعي في واقع الأمر دراسة حوالي ٢٠ فردًا قبل أن تتمكَّن من وضع حد لتطلعاتك.

لكن ثمة استدراكًا هنا. إذا واصلنا حديثنا على صعيد التزاوج؛ فمن الجدير بالذكر أن عليك تقدير جاذبيتك الخاصة مستعينًا بنوعين من التقييم الصادر عن أفراد الجنس الآخر: العرض والرفض؛ أي إنه إذا تقدَّم إليك شخص في غاية الجاذبية بالنسبة إليك؛ ففي إمكانك أن ترفع سقف تطلعاتك، وفي الوقت ذاته إذا رفض عرضَك شخصٌ تعتبره أقل من المثالي؛ فعليك عندئذٍ أن تخفض سقف تطلعاتك. بعد مرور فترة من المراهقة وما يقرب من ٢٠ تفاعلًا تستعين بهم في الحصول على تقييم لجاذبية عرضك، عندها فقط ستكون في وضع يسمح لك باختيار واحد من أفضل شركاء حياتك المحتملين وأن تجتذبه، ودون أن تُنهكك هذه العملية!

إذا عُدنا إلى مجال التعيينات وحاولنا تطبيق هذه النتيجة عليه؛ فإن هذا يعني أنك لو استطعت أن تبحث بذكاء عن المرشحين وأن تتعلم من التقييمات الواردة إليك من السوق؛ فلن تحتاج إلى دراسة ١٠٠ مرشح، بل ما يقرب من ٢٠ مرشحًا فقط.

(٧) إيجاد المرشحين الداخليين

نعود مجددًا إلى العالِمَين الراغبين في الزواج: كيبلر وداروين. نتج الزواج الثاني الناجح لكيبلر عن دراسته المنهجية لأحد عشر اختيارًا خارجيًّا، وهو الجهد الذي دام عامين واجهه خلالَهما كثير من العقبات. أما داروين فاكتفى باختيار مرشح داخلي (ابنة عمه إيما) وكان سعيدًا جدًّا كذلك باختياره، الذي حظي بميزة عظيمة ألا وهي الكفاءة العالية. ربما تستنتج بِناءً على هذه العينة الصغيرة أن المرشح الأفضل قد يكون داخل مؤسستك،

وقد يكون ذلك صحيحًا في كثير من الحالات. حتى حين تُجري مقارنة مرجعية لمساعدتك في المقارنة بين خياراتك المتاحة، ينبغي عليك بالتأكيد بذل قدر كبير من الوقت والجهد في تحديد المرشحين المحتملين داخليًّا.

إن أغلب الشركات، للأسف، تواجه إحدى مشكلتين: إما أنها لا تمتلك خططًا ملائمة للتعاقب الوظيفي أو أنها لا تستخدمها حين تحل الأزمات؛ فكما أشرنا سابقًا، يشير مركز القيادة الخلاقة إلى أن خطط التعاقب الوظيفي كانت أقل المصادر استعمالًا للحصول على معلومات عن المرشحين خلال البحث التنفيذي؛ إذ لم تُستخدم إلا في ١٨ في المائة فقط من الحالات.[18]

فماذا تفعل إذن في ٨٢ في المائة من الحالات الأخرى؟ تُعتبر تقييمات الأقران واحدة من الإجابات؛ إذ تُستخدم في ٥٢ في المائة من هذه الحالات. في الواقع، يمكن أن يكون الرجوع إلى الأقران باعتبارهم جهات مرجعية ذات فائدة بالغة؛ عندما سأل الرئيس التنفيذي لجنرال إلكتريك، ريجينالد جونز، كبار المسئولين التنفيذيين في الشركة عمن يخلفه لو حدث أن لقي حَتْفه في حادث طائرة، كان أكثر الإجابات تكرارًا هو جاك ويلش، وهو خيار ليس سيئًا!

دأب عالم النفس ألين كراوت على دراسة المسارات المهنية للمسئولين التنفيذيين العاملين في الإدارة الوسطى لدى واحدة من الشركات المدرجة في قائمة فورتشن لأكبر مائة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. بِناء على ترشيحات الأقران التي قدمها مُدَراء في برنامج تدريب للمسئولين التنفيذيين، من بين الثلاثين في المائة الأعلى ضمن مجموعتهم كونهم يتمتعون بإمكانيات تنفيذية عالية، ترقى ١٤ في المائة ليصبحوا رؤساء شركات في مقابل اثنين في المائة من نسبة السبعين في المائة الأقل. بعبارة أخرى يقول كراوت: «أولئك الذين صنفهم أقرانهم من بين أعلى ٣٠ في المائة كانت احتمالية ترقيتهم إلى المناصب الإدارية العليا ٧ أضعاف غيرهم.»[19]

ماذا عساك أن تفعل أيضًا في حال لم تتوفر لديك خطط ملائمة للتعاقب الوظيفي؟ يمكنك (وربما ينبغي عليك) أن تُجري على المدى البعيد تقييمًا منهجيًّا للمرشحين الداخليين، إما بالتركيز على المرشحين المحتملين لمنصب معين أو بتوسيع دائرة تركيزك إن كانت شركتك تشهد نموًّا ملموسًا. وأخيرًا، إذا كانت مؤسستك كبيرة بما فيه الكفاية؛ فعليك أن تفكر جديًّا في بناء مستودع كفاءات، مادته موظفوك في جميع أنحاء العالم.

ساعدنا، على مر السنوات القليلة السابقة، أحد عملائنا (أحد كبار الموردين العالميين للمعدات الثقيلة) على بناء مستودع كفاءات؛ وذلك بدعم من أداة على شبكة الإنترنت لإدارة

الموارد البشرية، كانت الشركة قد طورتها لرصد وتتبُّع كفاءات جميع موظفيها حول العالم. صارحَنا القائمون على هذا العمل أن أحد أهدافهم كان تقليص حجم البحث عن الكفاءات في الخارج؛ وذلك من خلال تحديد المرشحين الداخليين المتميزين المحصورين في تخصصاتهم داخل المؤسسة. (ولقد ساندنا، بالمناسبة، ذلك العمل بشدة!)

جميع برمجياتهم حول العالم تعمل على حاسوب خادم واحد، وجميع متخصصي الموارد البشرية في الشركة والموزعين على ٥٠ دولة تقريبًا يتصلون بهذا الخادم ويستخدمونه بكثافة. يعمل هذا الخادم كسجل مركزي لكوادر الشركة يجري تحديثه يوميًّا، كما يُستعمل لتتبع التغيرات بمرور الوقت، ويستخدمه فريق التقييم لإدخال جميع التقييمات فيه، سواءٌ كانت تقييمات إدارية خاصة أو تقييمات سنوية، بما فيها تقييمات الكفاءات. لذا، فإن كنت، كمتخصص في الموارد البشرية، تبحث عن شخص لأداء دور معين، فيمكنك أن تُخضع بحثك لعدة معايير: التعليم، والخبرة المكتسبة في الشركة، والتدريب الخاص، والسمات الشخصية والكفاءات. بالنسبة لهذه الشركة، فقد أسهمت تصفية المرشحين باستخدام مقاييس بالغة التطور للكفاءة في الحد بشكل كبير من الحاجة إلى البحث الخارجي الناتج عن الجهل بالكوادر الداخلية أو أثَرة كل قسم بما لدية من كفاءات، بينما ساعدت في الوقت ذاته على تحقيق تحسُّن هائل في معدلات نجاح الترقيات الداخلية.

(٨) كيف يجد الناس الوظائف؟

شبَّه ألفريد مارشال ذات مرةٍ تحليل سوقٍ ما من جانب واحد بمحاولة قص شيء باستخدام أحد طرَفَي الْمِقَصِّ؛ فكما يبحث أصحاب الأعمال عن أفراد لتوظيفهم، يسعى هؤلاء الأفراد للعثور على وظائف، وينبغي بالتأكيد أن نضع سلوكهم في اعتبارنا أثناء محاولتنا التوفيق بين الأفراد والوظائف.

شهدت أوائل السبعينيات دراسة كلاسيكية أجراها مارك جرانوفيتر لمعرفة كيف عثر ٢٨٢ رجلًا في نيوتن بولاية ماساتشوستس على وظائفهم، وكانت هذه الدراسة من أوائل الأبحاث التي توثق هذه السلوكيات على أرض الواقع.[20] حلل جرانوفيتر عينة من المهنيين، والفنيين، والإداريين الذين كانوا يبحثون عن وظيفة، وأعار تركيزًا خاصًّا للاستراتيجيات التي استخدموها في بحثهم. تضمنت المجموعة الأولى ما أُطلق عليه «الوسائل الرسمية»؛ كالإعلانات، ووكالات التوظيف العامة والخاصة (ومنها خدمات البحث التنفيذي)، والمقابلات الشخصية والتعيينات برعاية الجامعات أو النقابات المهنية،

ولجان التعيين في مهن محددة. (بالرغم من أن الإعلانات المنشورة على الإنترنت والخدمات المعتمدة على شبكة المعلومات لم تكن موجودة آنذاك، فإنها تقع ضمن هذه الفئة من الوسائل.) أهم ما كان يميز هذه الوسائل الرسمية أن الباحث عن الوظيفة كان يستخدم خدمات مقدمة من وسيط غير شخصي يصل بينه وبين أصحاب الأعمال المحتملين.

تضمَّنت ثانية الاستراتيجيات الرئيسية للبحث عن الوظائف «العلاقات الشخصية». تعني هذه الاستراتيجية أن الباحث عن الوظيفة يعرف شخصًا ما معرفة شخصية، وأن هذه المعرفة نشأت في سياق لا صله له ببحثه عن الوظيفة، ثم يدله ذلك الشخص على وظيفة ما أو يرشحه لمسئول داخل مؤسسة ما يُقدِم على الاتصال به لاحقًا.

أما الطريقة الثالثة الأساسية التي اتبعها هؤلاء الأفراد للبحث عن وظيفة فكانت «التقدم المباشر للوظيفة». يُقدِم الشخص المتَّبِع لهذه الطريقة على الاتصال بمؤسسة ما دون اللجوء إلى وسيط رسمي أو شخصي ودون أن يعرف من علاقاته الشخصية أن ثمة وظيفة شاغرة فيها. (يندرج تحت هذه الفئة التقدم المباشر للوظيفة من خلال الموقع الإلكتروني للشركة.)

اكتشف جرانوفيتر أن العلاقات الشخصية كانت الوسيلة الأكثر شيوعًا عند البحث عن وظائف؛ إذ لجأ إليها ما يقرب من ٥٦ في المائة ممن شملتهم الدراسة؛ فقد فضَّلها الباحثون عن الوظائف لاعتقادهم أنها تمكِّنهم من تلقِّي وإعطاء نوعية أفضل من المعلومات، كما لاحظت خلال خبرتي المهنية أن أغلب أصحاب الأعمال يفضلون كذلك التعامل من خلال العلاقات الشخصية.

إلى جانب كونها الوسيلة المفضلة لدى الطرفين، فإن العلاقات الشخصية، حسبما أورد جرانوفيتر، كانت الطريقة الأكثر فاعلية في العثور على وظيفة جديدة؛ فأولئك الذين استعانوا بعلاقاتهم الشخصية للحصول على وظيفة كانوا يشكلون أغلب من أعربوا عن رضاهم التام عن وظيفتهم، كما أن الوظائف التي يجدها الباحثون من خلال هذه الاستراتيجية عادةً ما تكون الأعلى من حيث الرواتب. لوحظ أن الوظيفة التي تُشغَل من خلال العلاقات الشخصية كثيرًا ما ارتبطت بمنصب مستحدث، وهو عادةً ما يمثل عامل جذب أقوى للباحثين عن وظائف؛ إذ يتضمن في الغالب تكييفًا للوظيفة بحيث تتلاءم مع احتياجات أول من يشغلها وتفضيلاته وقدراته. إلى جانب ذلك، وُجِدَ أن من استقروا في وظائفهم غالبًا ما عُيِّنوا من خلال العلاقات الشخصية مقارنةً بمن تكرر انتقالهم بين الوظائف.

إيجازًا، توصَّل جرانوفيتر (ومن جاء بعده من باحثين) إلى دلائل دامغة تشير إلى أن استخدام العلاقات الشخصية أدى إلى تعيينات أفضل مقارنةً بأية استراتيجية أخرى استخدمها الباحثون عن الوظائف.

(٩) قوة الروابط الواهنة

ما الذي دفع جرانوفيتر إلى إجراء هذه الدراسة؟ يُعزى ذلك جزئيًّا إلى ملاحظته غير المنهجية أنه حتى في حالة معرفته لقدر كبير من المعلومات عن خلفية شخص ما (أسرته، ومستوى ذكائه، وتحصيله العلمي، ومهنته)، إلا أنه لم يكن قادرًا على التنبؤ بدخل ذلك الشخص على نحو دقيق للغاية. لقد دفعته التفاوتات الهائلة التي لاحظها في الدخل إلى فرضية لامعة: إن احتفاظك بعلاقة مع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب قد يرتبط بمستويات دخلك فيما بعدُ. تمكَّن جرانوفيتر في نهاية المطاف من إثبات هذه الفرضية من خلال بحثه.

ثانية النتائج المذهلة التي توصَّل إليها جرانوفيتر هي أن احتمالية إجرائك لتغيير مهني كبير تتناسب بشكل عام مع نسبة الأفراد الذين تعرفهم شخصيًّا ويعملون في مهن تختلف عن مهنتك اختلافًا كبيرًا. اتضح أن الاحتفاظ بعلاقة سطحية مع شخص ما يُعد ميزة، وهي فكرة مثيرة للدهشة يمكن صياغتها في تعبير رائع: «قوة الروابط الواهنة»؛ فعلاقاتك بمعارفك من المنظمات الأخوية، أو الألعاب الرياضية، أو المجموعات الترفيهية أو فرق الهواة، أو المنطقة السكنية، أو الكلية، أو العطلات الصيفية يمكن أن تصبح من الأهمية بمكان لو فكرت في إجراء تغييرات كبرى في مسيرتك المهنية.

اشترك أفضل «الروابط الواهنة» في ميزتين أساسيتين:

(١) كانت علاقات مهنية لا اجتماعية.

(٢) كان هؤلاء المعارف يقعون في سلاسل معلومات قصيرة للغاية (بمعنى أنهم يعرفون الباحث عن الوظيفة نفسه أو يعرفون شخصًا يعرفه).

أما الباحثون الناجحون عن الوظائف، فقد اشتركوا — من جانبهم — في ثلاث سمات. أولها أن أولئك الذين لم يكونوا يبحثون عن الوظائف بحثًا حثيثًا حصلوا على وظائف أفضل من نظرائهم الذين كانوا ينشطون في البحث. وما يثير المزيد من الدهشة أن نصفهم حصلوا على وظائف دون مغادرة شاغل الوظيفة السابق. وأخيرًا، اعتمد أغلبهم اعتمادًا كبيرًا على علاقات وأنماط مهنية سابقة.

في محاولته التكهن بأسباب تفضيل أصحاب الأعمال والموظفين الاستعانة بالعلاقات الشخصية، لاحظ جرانوفيتر أن الروابط الشخصية قدمت مزيدًا من المعلومات المكثفة مقارنةً بمزيد من المعلومات الشاملة. يُعد الاستثمار في المعلومات الشاملة ملائمًا في حال كنت تتسوق بحثًا عن سلع نمطية، كسيارة جديدة، أما في حال كنت تقيِّم مرشحًا لوظيفة؛ فإن الحصول على معلومات مكثفة عنه له أهمية حيوية.

(١٠) إيجاد المرشحين الخارجيين

إذا تجاوزنا عام ١٩٧٤، حين نشرت دراسة جرانوفيتر أول مرة، وانتقلنا إلى ما بعده من سنوات، ونقلنا منظور حديثنا من الموظفين إلى أصحاب الأعمال، فسنجد أن بعض الأشياء قد طرأت عليها تغيرات كبيرة، بينما لم تتغير أشياء أخرى إلا بالقدر اليسير.[21]

(١٠-١) فاعلية الإنترنت

كان من التغييرات الكبرى التي طرأت على مدار العَقدين السابقين تفجُّر الاستقطاب الإلكتروني وانتشار السِّيَر الذاتية الإلكترونية والمواقع الإلكترونية المهنية المتخصصة في الاستقطاب على الإنترنت. علاوة على ذلك، أصبح بإمكانك نشر ما لديك من وظائف شاغرة على مجموعة متنوعة من لوحات الإعلان عن الوظائف على شبكة الإنترنت، ومن بينها لوحات الإعلان العامة، ولوحات الإعلان الخاصة بمجالات معينة، والمواقع الحكومية، ومواقع التنوع، ولوحات الإعلان في الكليات.

لقد كُتِبَت موادُّ كثيرة عن إيجاد الكفاءات المطلوبة لمؤسستك على شبكة الإنترنت وعن الاستفادة القصوى من المواقع الإلكترونية لشركتك، لا سيما فيما يخص إمكانياتها الوظيفية (الأدوات المتاحة للمستخدم) والمشاركة (وسائل جذب المستخدمين إلى الموقع، في ضوء الانتشار العام للمعلومات). لن ألخص هذه المسألة هنا، لكن من القواعد الأساسية أن تبحث عن طرق تجمع بها بين الإمكانيات الوظيفية والارتباط. تقدِّم المواقع الإلكترونية لبعض الشركات، مثلًا، أدوات تساعد زائري الموقع على تحديث سِيَرهم الذاتية، التي يمكن بالطبع المواءمة لاحقًا بينها وبين الوظائف الشاغرة في الشركة أو تنزيلها على الموقع وتقديمها إلى شركات أخرى. لا شك أن تقديم المساعدة في العالم المادي للتجارة الإلكترونية يمكن أن يكون عاملًا للتمايز الحقيقي.

من الجليِّ أن إنشاء موقع إلكتروني جذَّاب أقرب إلى الفن منه إلى العلم؛ لكن ربما يصير شرطًا أساسيًّا للنجاح في إيجاد المرشحين في القريب العاجل (إن لم يكن بالفعل كذلك).[22] ومع ذلك، فإن للإنترنت مثالبه الواضحة. حضرت في فبراير من عام ٢٠٠٠ برنامجًا تنفيذيًّا لرؤساء شركات الخدمات المهنية، وكان يحضره أيضًا رئيس فرع إحدى شركات البحث التنفيذي الكبرى في الأمريكتين. أخذ هذا الرئيس يباهي جهارًا بالاستثمارات الضخمة التي تضخها شركته في البحث على الإنترنت، واصفًا إياه بالمد القادم، وأخبرني، أمام زملائي، أن أيام شركتي معدودة، وأننا على وشك الانقراض كما الديناصورات.

أُقرُّ أن القلق ساورني حين اطَّلعت على الاستثمارات المذهلة التي توجهها هذه الشركة إلى الإنترنت، وفي أعقاب ذلك أجرينا استعراضًا استراتيجيًّا كبيرًا لمعرفة ما إذا كان ينبغي علينا استحداث نشاط قائم على الإنترنت، وتوصلنا إلى نتيجتين: أُولاهما أننا سنواصل الاستثمار المكثف في التكنولوجيا وسنستخدم الإنترنت لتحسين عملنا. ثانيتهما أننا سنجتهد لتجنُّب الفخاخ الخاصة التي يفرضها الإنترنت.

فالتكنولوجيا، مثلًا، تتيح لك جميع أنواع المعلومات حول المرشحين، وغالبًا ما تقدمها لك في شكل قابل للبحث، إلا أن جودة تلك المعلومات تتوقف دائمًا على معرفة الشخص الذي يقدمها على شبكة الإنترنت وأمانته في الأساس. في كثير من الحالات، ينشر المتقدم إلى الوظيفة المعلومات بنفسه على الإنترنت. حسنًا، ما مدى وعي ذلك الشخص بذاته؟ ما درجة أمانته؟

حضرت في يونيو ٢٠٠٢ برنامجًا للمتابعة في هارفارد، ولقيت مرة أخرى ممثل الشركة المنافسة لنا ذاته، وأسرَّ إليَّ أن شركته تكبدت خسائر تفُوق المائة مليون دولار لاستثماراتها في الإنترنت، وهو ما يُعد مبلغًا صادمًا، وما لبث ذلك الشخص أن ترك الشركة بعد ذلك اللقاء.

(١٠-٢) فاعلية الدعاية ومساوئها

تأمَّل الإعلان التالي:

> مطلوب رجال لخوض رحلة محفوفة بالمخاطر.
> رواتب ضئيلة، أشهر طويلة من الظلام الدامس والبرد القارس،
> خطر دائم، غير موثوق من عودتهم سالمين.
> من ينجح في هذه الرحلة يَحْظَ بالتكريم والتقدير.

كاتب هذا الإعلان هو المستكشف القطبي الشهير إرنست شاكلتون. حين نُشِرَ هذا الإعلان في صحف لندن عام ١٩٠٠، أثار ردود فعل واسعة. لقد نجح هذا الإعلان، كما أشار الراحل تيد ليفيت، في استهداف الأشخاص الذين كان يمثل لهم التكريم والتقدير عوامل تحفيز رئيسية:

> لم تكمن قوته فحسب في الفكرة الجديدة القائمة على مخاطبة الرغبة البشرية في التكريم والتقدير، برغم شدة المخاطر وقسوة العمل، بل في صراحته الشديدة وتميُّزه بالتنفيذ البسيط إلى حد لافت.[23]

كنت منغمسًا، منذ ولادتي تقريبًا، في عالم الدعاية ومولعًا به؛ فقد أسس جدي واحدة من أُوليات وكالات الدعاية في الأرجنتين، وتابع أبي إدارتها من بعده. عندما كنت تلميذًا في المرحلة الابتدائية، كنت أرافقه إلى المكتب وأراقب جميع الأشخاص المبدعين وهم يمارسون مهنتهم بينما لا يشعرون بوجودي.

لذلك دائمًا ما كنت منبهرًا بقوة الدعاية؛ لكن حين يتعلق الأمر بمحاولة إيجاد مرشحين لوظيفة ما، تكون للدعاية عيوب خطيرة.

أول هذه العيوب هو مسألة التغطية والانتباه. كان الأمر يسيرًا نسبيًّا بالنسبة إلى شاكلتون في عام ١٩٠٠؛ لكن الأمر ليس كذلك في وقتنا المعاصر؛ فنحن نتعرَّض يوميًّا ودائمًا لسيل من المعلومات عن طريق مجموعة غير متناهية من وسائل الإعلام المتنوعة، وسوف تواجه صعوبة بالغة، كمُعلِن، في أن تسترعي انتباه أفضل المرشحين ما لم تضع استثمارًا ضخمًا في العملية.

ثانيًا: الدعاية هي علاقة غير شخصية تتطلب من الطرَف الآخر أن يتخذ إجراءً ما. حتى لو لاحظ الأفراد إعلانك؛ فلا تزال هناك حاجة إلى أن يبادروا ويتصلوا بك، فلو لم يكن الإعلان بقوة إعلان شاكلتون (وقليل ما هم!) فلن ينجحوا في القيام بفعل ما؛ سوف يلجئون إلى التسويف ويُشَتَّت انتباههم.

ثالث هذه العيوب هو مسألة الجودة. أغلب الأشخاص الراضين عن وظائفهم لا يبحثون عن وظيفة جديدة؛ ومن ثَمَّ لا يُلقون نظرة على إعلانات الوظائف. ولذلك، فإن من يهتم بهذه الإعلانات إما أن يكون بلا وظيفة أو غير راضٍ عن وظيفته الحالية. يترتب على ذلك أن مجموعة المتجاوبين مع هذه الإعلانات كبيرة جدًّا، لكنها محدودة في جودتها للغاية. أنا على يقين من أن شاكلتون واجه هذه المشكلة.

رابع العيوب وأخطرها هو التحيز إلى أصحاب الدرجات العليا. بالرغم من أن الدعاية قد تكون مفيدة في حالة المناصب الدنيا فإنها تعاني من قصور شديد في حالة المناصب العليا؛ فالشركات لا تريد الشركات الأخرى أن تدرك أن لديها مناصب شاغرة (إذ يُنظَر إليها كنقاط ضعف)، والأشخاص الذين يشغلون منصبًا وظيفيًّا عاليًا يَعزفون عن التجاوب مع إعلان مبهم مخافة أن يفضحوا أنفسهم.

شاركت منذ بضعة أعوام في تعيين ثمانية من كبار المديرين الذين سيتبعون مباشرةً رئيس البنك المركزي الأرجنتيني. لا أبالغ إن قلت إننا واجهنا موقفًا عصيبًا؛ فقد استفحل التضخم المفرط، وكان اقتصاد البلاد بالكامل في حاجة إلى إعادة هيكلة. في محاولة للتصدي لتداعي الأسواق المالية، كان على البنك المركزي توسيع نطاق قدرته على مراقبة البنوك الكبرى في البلاد على نحو هائل.

كانت هذه الوظائف المصرفية، بعبارة أخرى، تتضمن قدرًا هائلًا من المسئولية والظهور. كان على هؤلاء المديرين، نظريًّا على الأقل، أن يتمتعوا بعلاقات جيدة مع عدد كبير من المهنيين الأكْفاء. لكن القطاع العام آنذاك كان سيئ السمعة كمكان للتوظيف، ولم يكن أحد (لا سيما المصرفيون المخضرمون) يريد أن يعمل في القطاع الحكومي. ماذا كان بوسعنا أن نفعل؟

لكل ما سبق وغيره، لا تعلن شركتنا أبدًا عن وظائف شاغرة؛ لكن لأن اللوائح كانت تنص على أن يعلن البنك المركزي عما لديه من وظائف شاغرة، وافقنا على أن ينشر البنك إعلاناته على نطاق واسع، ليس فقط في جميع الصحف المحلية الكبرى، بل في أكبر المطبوعات الدولية، ومن بينها وول ستريت جورنال، وفايننشال تايمز، وذي إيكونوميست. كانت النتيجة أن استجاب للإعلانات مئات المرشحين المحتملين، لكن لم نجد من بين هذا العدد الضخم سوى مرشح واحد تتوافر فيه جميع المؤهلات المطلوبة، واتضح أننا كنا نعرفه بالفعل، وكنا سنتواصل معه بشكل مباشر.

باختصار، أعلِنْ إذا كنت مضطرًّا؛ لكن لا تضع كلَّ البَيْض في تلك السلَّة، خاصة حين ترغب في شغل مناصب عليا.

(١١) البدء من الصفر

أتذكر مَهمتي الأولى في بوينوس أيريس للبحث عن مدير تسويق ومبيعات لمنتج الْجِعَة المسمى كيلمس منذ أكثر من عشرين عاما؟ ذلك البحث الذي بدأته مجردًا من العلاقات وقواعد البيانات والإنترنت؟ ماذا فعلت؟

أعددتُ أولًا قائمة بجميع شركات المشروبات (وثيقة الصلة)، وشركات الأغذية (متوسطة الصلة)، وشركات السلع الاستهلاكية (ضعيفة الصلة)، وحددت في كلٍّ من تلك الشركات المرشحين المرجحين. وحتى في سوق محدود كالأرجنتين، أثمرت هذه العملية قائمة مكونة من حوالي ٦٠ مرشحًا محتملًا.

فكرت كذلك أنه ربما يوجد مرشحون محتملون مناسبون في أماكن أخرى؛ كموظفي الوكالات الإعلانية أو الموظفين السابقين في بعض من شركات السلع الاستهلاكية؛ لذلك بدأت في الاستعانة بمصادر خارجية (وهي الكلمة الشائعة في شركتنا للتعبير عن سؤال الأشخاص عن آخرين). نظرًا لحداثة عهدي بالمجال، كان عليَّ أن أبدأ بالبحث عن مصادر لتدلني على مصادر خارجية؛ فتحدثت إلى استشاريين إداريين متخصصين في الاستراتيجيات والتسويق، وعاملين بمجال الدعاية ممن شهدوا بعضًا من أهم وأنجح حملات التسويق، ومسئولين تنفيذيين في شركات السلع الاستهلاكية.

حدث أمران مثيران للاهتمام. أولًا: عثرت على بعض المرشحين المتميزين الذين لم يكونوا موجودين في أي من الأماكن البارزة. ثانيًا: جمعت من المصادر كميات كبيرة من المعلومات النوعية عن كلٍّ من أولئك المرشحين المستهدفين؛ مما أتاح لي تكوين فكرة عن مؤهلاتهم بل ودوافعهم المحتملة، حتى قبل أن ألقاهم. نتج عن ذلك أن تمكَّنت من التوصل إلى قائمة ضمت ما يزيد على ١٠٠ مرشح مدروس، مشتملةً على كثيرٍ من التعليقات النوعية عنهم التي ما لبثت تتقارب ويؤيد بعضها بعضًا.

نظرًا لأنني كنت لا زلت في البداية وكنت أريد أن التأكد من أنني أتبع أسلوبًا منهجيًّا شاملًا، التقيت بعدة عشرات من أولئك المرشحين المحتملين، ومما أثار ارتياحي أن الاستنتاجات الشخصية تشابهت للغاية مع تلك التي توصَّل إليها أفضل مصادري، ورأيت تقاربًا في المعلومات مجددًا.

في نهاية المطاف قدمت لعميلي ثلاثة مرشحين متميزين بحق، تاركًا إياه يواجه معضلة الاختيار بينهم! كان المرشح الذي اختير في النهاية شخصًا يُدعى ريتشارد أوكسينفورد. ولم يكن، بالمناسبة، ليتجاوب أبدًا مع إعلان وظيفي لأنه لم يكن يبحث عن وظيفة، ولم يكن ليبرُز خلال البحث بين المرشحين المحتملين في ذات المجال لأنه تقاعد عن العمل في شركة مشروبات أخرى منذ بضع سنين وبدأ يعمل لحسابه الخاص.

إيجازًا للقصة، حقق أوكسينفورد نجاحًا مذهلًا في وظيفته الجديدة، وترقى من منصبه الأول في كيلمس ليصير عضوًا في مجلس الإدارة ومديرًا لجميع العمليات الدولية للشركة الأم (كوينسا). لقد كان، في الواقع، ناجحًا للغاية لدرجة أنه قدم إسهامات متميزة

لا في كويسنا فقط بل في الشركة العالمية العملاقة، بيبسي، التي كانت على صلة وثيقة بكوينسا.

دعنا نُلْقِ نظرة أكثر تعمقًا على ظاهرة الاستعانة بمصادر خارجية، واضعين القصة السابقة نصب أعيننا.

(١٢) فاعلية الاستعانة بمصادر خارجية في عالم صغير

تُعد الاستعانة بمصادر خارجية عند البحث عن مرشحين وسيلة فعالة لأننا نعيش في عالم صغير. ربما لا تعرفني شخصيًّا؛ لكنك قد تعرف شخصًا يعرفني، وإذا كنت تقرأ هذا الكتاب وتبدي اهتمامًا بتلك الموضوعات؛ فأنت على الأرجح تعرف شخصًا على صلة بشخص يعرفني.

إن هذا صحيح بالمعنى الحرفي للعبارة؛ ففي عام ١٩٦٧ طلب المتخصص في علم النفس الاجتماعي، ستانلي ميلجرام، من عدة أفراد في نبراسكا أن يحاولوا التواصل مع شخص لم يكونوا يعرفونه: سمسار أوراق مالية من شارون بولاية ماساتشوستس. طولب هؤلاء الأفراد المقيمون في نبراسكا بإرسال خطاب إلى شخص يعرفونه معرفةً وثيقة كان من المحتمل أن يعرف السمسار، وطلبوا من ذلك الشخص أن يرسل الخطاب إلى السمسار مباشرة إذا كان يعرفه، وإلا فليرسله إلى شخص يعرفه هو جيدًا وربما يكون أقرب إلى السمسار. ما عدد الخطوات اللازمة لوصول الخطاب من نبراسكا إلى السمسار؟

ربما تحسب أن الإجابة ستكون «عشرات الخطوات»، لكنها كانت ست خطوات في المتوسط، وقاد ذلك إلى مفهوم «الدرجات الست من التباعد»، والموضح بشكل وافٍ في كتاب دانكن جيه واتس «الدرجات الست».[24]

تربطنا بعضنا ببعض روابط قصيرة للغاية. افترض أن لديك ١٠٠ صديق، وأن كلًّا منهم لديه ١٠٠ صديق، فعند درجة واحدة من التباعد، ستتواصل مع ١٠٠ شخص، وعند درجتين ستصل إلى حاصل ضرب ١٠٠ في ١٠٠؛ أي ١٠٠٠٠ شخص. أما عند ثلاث درجات من التباعد؛ فستتواصل مع مليون شخص، وعند أربع درجات سيكونون ١٠٠ مليون، وعند خمس درجات، سيصلون إلى ١٠ مليارات شخص، وإذا وصلت إلى ست درجات من التباعد؛ فستكون على اتصال بجميع سكان الكوكب.

ربما تحتج بأن هذه العملية الحسابية غير دقيقة نتيجة «التجميع»؛ بمعنًى آخر، إن بعضًا من أصدقائك هم أصدقاء لأصدقائك؛ ومن ثَمَّ هناك بعض التكرار، لكن البحث

المنهجي كشف أنه فعلًا يمكن لأي شخص تقريبًا في العالم أن تربطه علاقة بأي شخص آخر عن طريق ست صلات فقط أو أقل.

ركزت إحدى الدراسات اهتمامها على الممثلين، الذين كانوا يشكلون ما يقرب من نصف مليون شخص في الولايات المتحدة الأمريكية، الذين مثلوا في أكثر من ٢٠٠٠٠٠ فيلم روائي طويل. اتضح من هذه المجموعة أن إنشاء صلة بين أي شخصين من خلال نجوم اشتركوا معًا في بطولة أفلام مرة واحدة على الأقل تطلبت أقل من أربع صلات.[25]

أُجريتْ بالمثل دراسات مشابهة تضمنت أعضاء مجالس إدارة الشركات الأمريكية الألف الواردة في مجلة فورتشن الذين يبلغ عددهم ٨٠٠٠ عضو. بالرغم من أن ٨٠ في المائة من هؤلاء الأعضاء ينتمون إلى مجلس واحد فقط، فإن كل فرد في شبكة الأعضاء الكاملة كان متصلًا بالفعل بالآخرين من خلال سلسلة قصيرة من الأعضاء المشاركين، لا أقول أغلبهم، بل كلهم.

المسألة هي أن السلاسل القصيرة تجعل من الاستعانة بمصادر خارجية وسيلة في منتهى القوة للوصول الفعال إلى أكفأ المرشحين المحتملين تزامنًا مع جمع قدر هائل من المعلومات النوعية القيمة، كما أنها تُشكِّل في الوقت ذاته بحثًا غاية في الكفاءة.

لنفترض أنك ستعتبر المرشح «الحقيقي» شخصًا (١) يقع ضمن أعلى ١٠ في المائة من مجموعة المرشحين من حيث المؤهلات و(٢) قد يقتنع بتغيير وظيفته. كما يوضح الشكل ٦-٤، في حال تواصلت مع المرشحين المحتملين عشوائيًّا؛ فسوف تكون احتمالية عثورك على مرشح كفء ١٠ في المائة بطبيعة الحال، ولو افترضت أن واحدًا من بين خمسة مرشحين (٢٠ في المائة)، على أكثر تقدير، سيبدي اهتمامًا باكتشاف وظيفة جديدة، فإن احتمالية إيجادك لمرشح حقيقي من خلال تواصل عشوائي ناتج عن بحث «موضوعي» (أي بحث غير قائم على معلومات مستنيرة) ستكون ٢ في المائة فقط؛ أي إنك لو اعتمدت على البحث البارد؛ فسوف تحتاج إلى ما يزيد على ١١٠ تواصُلات لكي تصل احتمالية إيجادك لمرشح واحد حقيقي على الأقل إلى ٩٠ في المائة.

لكن، بناءً على خبرتي، يمكن لمصدر جيد أن يقدِّم مجموعة أفضل من المرشحين من حيث المؤهلات، كما سيتمكَّن من تحديد أولئك الذين قد يفكرون في وظيفة جديدة، حتى لو لم يكونوا يَسْعَوْنَ بجد إلى تغيير وظائفهم. لو دمجت التقديرات المتحفظة بشأن المؤهلات المتوقعة ومعلومات الدافعية الواردة من مصدر جيد، فستجد (كما هو مبين في الشكل ٦-٤) أنك تحتاج إلى أقل من ١٥ تواصلًا لكي تصل إلى احتمالية مرتفعة جدًّا للعثور على مرشح واحد على الأقل، من حيث المؤهلات والدافعية.

	احتمالية (مرشح كفء)	احتمالية (مرشح مهتم)	احتمالية (مرشح حقيقي)	الصلات اللازمة*
البحث الموضوعي	١٠٪	٢٠٪	٢٪	>١١٠
الاستعانة بمصادر خارجية	٣٠٪	٥٠٪	١٥٪	١٤

* الصلات اللازمة للعثور على مرشح واحد حقيقي باحتمالية نسبتها ٩٠ في المائة.

شكل ٦-٤: كفاءة الاستعانة بمصادر خارجية للوصول إلى مرشحين.

إن الاستعانة بمصادر خارجية للبحث عن مرشحين وسيلة فعالة بحق؛ ففي هذا المثال، ستزيد من إنتاجيتك بنسبة ٨٠٠ في المائة.

(١٣) إجادة الاستعانة بالمصادر الخارجية للحصول على مرشحين

مَنْ بإمكانه أن يساعدك في هذه العملية؟ إن العلاقات الخارجية الظاهرة تتضمن الموردين، والمستهلكين، والوكالات، والمسئولين التنفيذيين في الاتحادات المهنية، والصحفيين المتخصصين في مجال عملك، وغيرهم. لكن الاستعانة بالمصادر الخارجية، في النهاية، فن رفيع ولن تجيده إلا بالممارسة، كما يتطلب إبداعًا ومهارات قوية في التواصل وإدارة العلاقات لكي تنجح في تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من مصادرك.

حين كنت أعمل في مَهمة البحث الخاصة بالبنك المركزي الأرجنتيني، حيث كان من الصعب جدًّا اجتذاب أفراد على مستوًى عالٍ من الكفاءة، استقر بي الرأي على أن المديرين في أكبر شركات المراجعة العاملة في القطاع المالي لديهم المؤهلات المناسبة. لكن أنَّى لي أن أجد مرشحين يمكن اجتذابهم إلى وظيفة في البنك المركزي؟

كنت على دراية بأن أغلب تلك الشركات تطبق سياسة الترقية أو الرحيل؛ في كل عام، تُخفق طائفة من موظفيهم الأكْفاء في الحصول على ترقية، ويكون ذلك أحيانًا لأسباب (كإخفاقهم في إقناع عملائهم بشراء خدماتهم) لا أهمية لها في الوظيفة التي كنت أسعى إلى شغلها؛ لذلك قررت أن أتواصل مع الشركاء التنفيذيين لتلك الشركات مباشرةً

وبصراحة. سألتهم لو كان بإمكاننا، كمجموعة، أن نتحرى عن إمكانية تعيين زملاء على وشك الرحيل من شركاتهم في جميع الأحوال.

سارت الخطة كما يُرام! كانت شركات المراجعة حريصة على مساعدة البنك المركزي لاهتمامها باستقرار النظام المالي للبلاد؛ لذلك رحب الكثير منها بالبحث، وسرعان ما نجحنا في تعيين مجموعة من المديرين من إحدى أفضل شركات المراجعة في الأرجنتين. مما يسَّر الأمر أننا استقطبنا المجموعة كلها إلى البنك المركزي في نفس الوقت؛ لأنهم أدركوا أنهم سيعملون مع زملاء محل ثقتهم.

استفاد البنك المركزي، في الوقت ذاته، استفادة هائلة من العلاقات القائمة بالفعل بين المراجعين؛ فقد كانت المجموعة جاهزة وتعمل بالفعل في غضون أيام، واستطاعوا قيادة البنك المركزي خلال إصلاحاته بنجاح باهر. وقد صار النظام المالي الأرجنتيني على قدر من القوة أتاح للأرجنتين أن تجتاز بأمان، في أعقاب ذلك، أزمة التكيلا (أزمة انهيار قيمة العملة المكسيكية التي أدت إلى هروب المستثمرين في عدة بلدان) دون أية خسائر.

(١٤) الأمر يستدعي مكالمتين هاتفيتين

مَهمة أخرى من أُوليات المهام التي اضطلعت بها كانت البحث عن عميد مؤسس لجامعة جديدة. طرحت اللجنة القائمة على الانتقاء سؤالًا محوريًّا على أحد المرشحين: «كيف ستتعامل مع عملية إيجاد الأساتذة الجامعيين؟»

لا زلت أذكر إجابة المرشح: «سيتطلب الأمر مني مكالمتين هاتفيتين: واحدة لأسأل من أعرفهم عمن يجب أن أتصل به، وثانية لأتصل بمن يرشحونه لي.»

نال ذلك المرشح الوظيفة وحقق نجاحًا باهرًا لدرجة أن الجامعة حققت، خلال خمس سنوات فقط، شهرة باعتبارها الأفضل في مقرراتها الدراسية الرئيسية على مستوى دولتها، وصارت تنافس غيرها من الجامعات التي يتجاوز عمرها قرنًا من الزمان. كان السبب الرئيسي وراء هذه النجاحات هو قدرة العميد على تشكيل أفضل فريق عمل سريعًا جدًّا ومن خلال الاستعانة الفعالة بمصادر خارجية.

لا تتمثل الاستراتيجية العامة للاستعانة بمصادر خارجية في التفكير في المرشحين، بل في التفكير بمن قد يعرف أفضل المرشحين؛ فكثير من الوقت يضيع في الاتصال بعدد كبير من المرشحين غير الملائمين، بينما المنطق يدعو إلى الاتصال بأشخاص قد يعرفون معلومات عن عدة مرشحين أكْفاء على الفور.

تأمَّل مثال الرئيس التنفيذي لإحدى شركات التكنولوجيا الحديثة التي كانت تشهد نموًّا في نيويورك في أواخر تسعينيات القرن العشرين. كان الرئيس التنفيذي يحاول تعيين مدير جديد للمبيعات، وكشف لي عما أصابه من إحباط بعد نشره إعلانًا عن الوظيفة في وول ستريت جورنال وفرزه لمئات السير الذاتية لما يقرب من ثلاثة أشهر وإجرائه حوالي ٢٠ مقابلة شخصية في غضون ذلك؛ ومع ذلك لم يجد شخصًا واحدًا يفي بالكفاءات المطلوبة.

انتهى به المطاف حيث كان ينبغي أن يبدأ: بالاتصال بالخبراء في المجال الذين بإمكانهم سرد أسماء خمسة أو ستة مرشحين في كل مرة. فتحدَّث، مثلًا، إلى الرئيس التنفيذي السابق لإحدى شركات التوريد التي يتعامل معها، وكان يعمل آنذاك في شركة استشارات تخدم المجال، وقدم له هذا المصدر أربعة مرشحين مناسبين. وتناول الغداءَ ذات مرة مع أستاذ جامعي بإحدى كليات إدارة الأعمال كان يعمل مستشارًا لعدة شركات كبيرة كشركته فيما يخص مسائل التوزيع، ومنحه هذا المصدر بدوره خمسة مرشحين آخرين. لم تكن هذه المصادر تفهم فقط طبيعة الشركة التي يعمل بها الرئيس التنفيذي وطبيعة الوظيفة التي يسعى إلى شَغلها، بل كانت تتمتع بسنوات من العلاقات. استطاع الرئيس التنفيذي أخيرًا أن يعيِّن الشخص الذي تردد اسمه في قوائم المصدِّرين، والذي أثبت لاحقًا نجاحًا باهرًا.

(١٥) متى تنجز الأمر بنفسك؟

عند إجراء بحث تنفيذي، أينبغي أن تبحث عن المرشحين بنفسك؟ أم عليك أن تستعين بمساعدة خبراء في المجال؟

ثمة الكثير من القرارات المرتبطة باختيار الأشخاص التي لا تحتاج فيها إلى الاستعانة بمساعدة خارجية، حين تكون، مثلًا، مجموعة المرشحين لوظيفة بعينها محدودة ومعروفة، والحاجة المعينة واضحة للغاية. كثيرًا ما أذكر، في هذا الصدد، حالة المؤسسة البحثية في واشنطن التي كانت تبحث عن محلل للاتجاهات الاقتصادية العالمية. في تلك الحالة، كان لدى المؤسسة مرشحان داخليان بارعان للغاية، وكان أعضاء مجلس إدارتها يعرفون شخصيًّا ما يقرب من اثني عشر مرشحًا خارجيًّا، وكانوا جميعًا من العلماء أو أعضاء المؤسسات البحثية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، كان لدى رئيس مجلس الإدارة رؤية واضحة للغاية لما تحتاج إليه الوظيفة؛ لذلك لم يكن مُستغرَبًا أن يترقَّى أحد المرشحَيْن الداخليَّيْن بسرعة وبنجاح.

كما أنه من غير المنطقي اللجوء إلى المساعدة الخارجية إذا كانت الشركة تُجري البحث ذاته بانتظام وباستيعاب كامل لمتطلبات الوظيفة والكفاءات اللازمة في الشخص الذي سيلائم الوظيفة على أكمل وجه. عادةً ما ينطبق ذلك على وظائف التخصصات الفنية الدقيقة، التي تمثل فيها المعرفة والخبرة المتخصصة متطلبات رئيسية؛ فعادةً ما يسهل تقييم تلك الكفاءات المادية مقارنةً بالقدرات الإدارية والقيادية غير الملموسة؛ ومِنْ ثَمَّ، لا يستدعي هذا الموقف الاستعانة بخبراء خارجيين.

إن عواقب ارتكاب الأخطاء في المستويات المؤسسية الدنيا أقل خطورة ويَسهُل تصحيحها؛ لذلك، في ضوء كثرة التعيينات في المستويات الدنيا، فإن تنمية كوادر داخلية متخصصة في هذا المجال بدلًا من اللجوء الدائم إلى المساعدات الخارجية سيحقق مزيدًا من فاعلية التكلفة.

(١٦) متى تستعين بالمساعدة المهنية؟

ثمة مواقف تبرز فيها الحاجة المِلحَّة إلى استدعاء المستشارين الخارجيين، ومن بينهم شركات البحث المهني. أول هذه المواقف حين ترغب الشركة في شغل مناصب على أعلى مستوًى وذات تأثير كبير على صافي أرباحها. كما أوضحت سابقًا، حين يتعلق الأمر بالمناصب المعقَّدة، فإن تعيين شخص عالي الأداء سيكون أفضلَ بكثير من تعيين شخص متوسط الأداء؛ فالمناصب العليا تنطوي على قدر كبير من السلطة وتشمل نطاقًا أوسع من الموارد والقرارات؛ ولذلك فإن تأثير ذلك المسئول التنفيذي سيكون أكبر في المطلق. في هذه المواقف، لو زادت الأرباح التي يحققها مرشح شركة البحث التنفيذي عن نظيرتها على يد المرشح الآخر بنسبة ١ في المائة فقط، فإن مثل هذا البحث سيغطي تكاليفه عدة مرات.

من المعقول أيضًا اللجوء إلى المساعدة الخارجية في حالة تدشين وظائف جديدة نتيجة، مثلًا، لتنويع النشاط، أو دخول أسواق جديدة، أو إنشاء مشروعات مشتركة، أو حدوث طفرات فنية. قد لا تكون المؤسسات، في مثل هذه المواقف، مِلمَّة بالكفاءات الأساسية المطلوبة للوظيفة الشاغرة، ولن يكون لديها، غالبًا، سوى معرفة محدودة بالمرشحين المحتملين وكيفية تقييمهم.

يمكن لشركات الخدمات المهنية أن تضيف قيمة إلى المؤسسات الراغبة في توسيع نطاق بحثها عن مسئول تنفيذي جديد، وهو كثيرًا ما يحدث عند إجراء عمليات بحث دولية، أو حين تضْطَرُّكَ الحاجة، في الاقتصادات الأصغر، إلى البحث خارج حدود مجال محدد للوصول إلى مرشحين ذوي كفاءات مناسبة.

من المهم معرفة أين تبحث عن المرشحين لأن:

- إيجاد المرشحين يحدد سقف القرارات الخاصة باختيار الموظفين.
- الأبحاث تُظهر وجوب دراسة مزيد من المرشحين.
- الاتجاهات الديموغرافية والاقتصادية تحدُّ من المعروض النسبي من المرشحين الأَكْفاء.

تشمل بعض التحديات:

- أين تبحث عن المرشحين: داخل المؤسسة وخارجها.
- ما عدد المرشحين الذين ستدرسهم ومتى تتوقف عن البحث.
- التعامل مع مشكلة الاختيارات المتبادلة.

أين تبحث عن المرشحين: داخل المؤسسة وخارجها:

- عادةً ما يحسن البحث عن مرشحين من خارج المؤسسة عند اقتحام مجالات جديدة أو التعامل مع مشكلات جديدة أو تغيرات كبرى.
- إلا أن الأفضل هو أن تدرس دائمًا مجموعة واسعة تتضمن مرشحين داخليين وخارجيين.

معرفة متى تتوقف عن البحث:

- العامل الرئيسي هو أن تعقد مقارنة مرجعية لأفضل المرشحين المحتملين.
- استهداف القطاع الصحيح من المرشحين بدراسة ما يقرب من ٢٠ مرشحًا والتي لا بد أن تقود إلى ما لا يقل عن مرشح واحد على مستوًى عالٍ من الكفاءة.

كيفية البحث عن المرشحين:

- يجب على الشركات الكبيرة ضخ استثمارات مستمرة في وضع خطط التعاقب الوظيفي وبناء مستودع للكوادر والكفاءات الرئيسية.
- علاوةً على ذلك، ينبغي بذل جهود خاصة، داخليًّا وخارجيًّا؛ لتلبية الاحتياجات الخاصة، لا سيما في المستويات العليا.
- رغم انتشار الخيارات الدعائية والفرص الواعدة التي يُتيحها الإنترنت، فلا تزال العلاقات المباشرة تثبت فاعلية بالغة.
- تُعد الاستعانة الذكية بمصادر خارجية عند البحث عن مرشحين وسيلة في غاية الفاعلية والكفاءة لتحديد المرشحين الحقيقيين من ذوي الكفاءات العالية.
- في كثير من الحالات، يمكنك إيجاد أغلب المرشحين بنفسك.
- يمكن للاستعانة بمساعدة شركات البحث المهني أن تكون مفيدة في حالة المناصب العليا، أو الوظائف الجديدة، أو عند الرغبة في توسيع نطاق البحث، أو لأسباب تتعلق بالسرية.

شكل ٦-٥: أين تبحث: داخل المؤسسة وخارجها.

وفي الختام، يمكن لشركات البحث أن تُجريَ عمليات البحث الخارجي بمنتهى السرية، وهو ما يعزز جميع الميزات السابق ذِكرها. يعني ضمان السرية أنه يمكن البدء بمحادثاتٍ ما كانت لتبدأ لولا توافر السرية، وأنها يمكن أن تتواصل في اتجاهات مثمرة. عند البحث عن مرشحين لوظائف عليا، يمكن لشركات البحث التنفيذي — كما برهن راكيش كورانا — أن تحميَ خصوصية اللاعبين رفيعي المستوى في عملية البحث الذين لم يكونوا ليشاركوا في عملية بحث خارجي لو لم تتوافر تلك الحماية. نظرًا للحرص الشديد لدى كلا الطرفين على ضمان السرية، فإن وجود وسيط قد يضيف قيمة هائلة من خلال الحد من المخاطر بالنسبة لكلا الطرفين وزيادة احتمالية الوصول إلى نتيجة ناجحة.[26]

يلخص الشكل ٦-٥ أهم النقاط المطروحة في هذا الفصل.

بمجرد عثورك على عدد كافٍ من المرشحين المحتملين، ينبغي عليك بعد ذلك أن تقيِّمهم بدقة لتتأكد أنهم يَفُونَ بالفعل باحتياجاتك الخاصة، وهذا ما سنناقشه في الفصل التالي.

الفصل السابع

كيفية تقييم المرشحين

كنا في شهر يونيو من عام ١٩٩٤، وبرغم أنه كان صيفًا حسب التقويم، لكن الثلوج كانت تتساقط على جبال الألب السويسرية.

بعد ثماني سنوات من التحاقي بشركة إيجون زندر إنترناشونال، كنت على موعد مع دان ميلاند، الذي كان الرئيسَ التنفيذي لشركتنا آنذاك. (ثم صار لاحقًا الرئيس الثاني لمجلس الإدارة، خلفًا لمؤسس الشركة.) كنا أعلى وادي إنجادين الواقع ببونتريسينا، عَشِيَّة أحد مؤتمرات شركتنا، الذي كان سيحضره جميع زملائنا من جميع أنحاء العالم.

فاجأني دان بطلبه أن أقود أنشطة التطوير المهني الخاصة بشركتنا حول العالم؛ فكان رد فعلي مزيجًا من الحماس والقلق، وجاهرت بتساؤلي عمَّا إذا كنت لا أزال محدود الخبرة بما لا يلائم الْمَهمة؛ فأجابني دان بلطف بأنني لم أَعُدْ ذلك الشاب القليل الخبرة، وأنني أتمتع بالمصداقية اللازمة للاضطلاع بهذه الْمَهمة.

كان عرض دان، بشكل ما، جزءًا من تطور طبيعي؛ ففي غُضون الشهور التي سبقت هذا اللقاء في بونتريسينا، كنت أعمل بجهد جَهِيد مع زميلي داميان أوبراين لإنجاز مَهمة تشخيصية غير مسبوقة من أجل الشركة. كنا في محاولة لفهم مدى نجاحنا في إتمام مَهمتنا الخاصة بإضافةِ قيمةٍ إلى عملائنا، كما كنا نسعى لاكتشاف فرص لتحقيق تحسُّن كبير؛ فأجرينا تحليلًا لجودة عملنا في البحث التنفيذي في كل مكتب من مكاتبنا حول العالم، وعقدنا مقابلات مع كثير من العملاء في أنحاء العالم كافة، وتعاقدنا كذلك مع استشاري إداري ماهر متخصص في شركات الخدمات المهنية.

توصلتُ مع داميان إلى عدة استنتاجات؛ أولًا: أدركنا أن عملاءنا، بصفة عامة، كانوا يقدِّرون صدقنا والتزامنا وجودة المرشحين الذين نقدمهم لهم وتفهُّمنا لاحتياجاتهم المحددة. برغم جودة أدائنا على المستوى الإجمالي، كان من الواضح أن بعض مكاتبنا

واستشاريينا كانوا يضيفون قيمة أعلى إلى عملائنا من آخرين؛ وذلك في ضوء تقييمهم بالمقاييس المادية كمعدل الإغلاق (أي نسبة مأموريات البحث التنفيذي التي تنتهي بتعيين فعلي)، وسرعة الإغلاق، والنجاح النهائي للمرشح المُعيَّن في الوظيفة.

انطلاقًا من هذا الكشف، بدأنا على الفور عقب مؤتمر شركتنا في بونتريسينا مَهمة ضخمة لدراسة أفضل ممارساتنا على مستوى العالم بمزيد من التعمق، وأتممنا هذا الجهد الداخلي بالتحليل الخارجي المنهجي لكل ما نُشِر من أبحاث حول موضوعات مرتبطة بعملنا المهني. أذكر شخصيًّا أنني قد ابْتَعْتُ أكثر من ١٠٠ كتاب فيما لا يزيد على بضعة أشهر (وقرأت أغلبها) بينما كانت أقسامنا البحثية حولَ العالم تنقِّب في الدراسات الأكاديمية المتناولة لمسائل ذات صلة. بالإضافة إلى ذلك، استطلعنا عددًا من البرامج التدريبية المعنِيَّة بتقييم المرشحين؛ إذ قررنا أننا نرغب في تحسين أدائنا في هذا الجانب على مستوى العالم.

أثمرتْ كلُّ عمليات البحث والتنقيب تلك نتائجَ مختلِطة؛ فقد أدركنا أن ثَمَّةَ عددًا كبيرًا من الأبحاث المنشورة حول كيفية تحسين قرارات اختيار الموظفين من خلال تحسين عمليات التقييم، وفي الوقت ذاته صرت على قناعة بأن أغلب الأكاديميين والمهنيين كانوا غافلين إلى حد كبير عن النقطة الأساسية في هذا المجال الحيوي؛ لذلك فسوف أُوجِز في هذا الفصل أفضل الممارسات المنشورة وقناعاتي الشخصية فيما يخص كيفية تقييم الأفراد بأكبر قدر من الفاعلية.

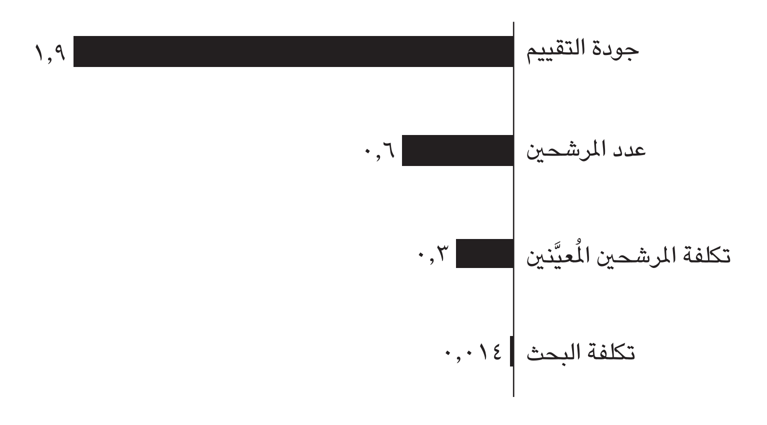
(١) الفرصة الكبرى

قبل أن نتناولَ ماهية التقييم وكيفيته، دعنا نُلْقِ نظرة أخرى على السؤال التالي: لماذا يُعَدُّ بذلُ الوقت والجهد والمال في سبيل تحسين تقييماتك هو فرصتك الكبرى لاتخاذ قرارات صائبة بشأن اختيار الموظفين؟

وصفْتُ في الفصل الثاني كيفية التقييم الكمِّي للعائد من قرارات اختيار الموظفين، وأشرت إلى النماذج التي يمكن استخدامها لحساب القيمة المتوقعة للاستثمارات في إيجاد أفضل المرشحين المحتملين، وتقييمهم، واستقطابهم. في حال كنت مهتمًّا بالتفاصيل، فسوف تجد في الملحق «أ» شرحًا لكيفية حساب تلك القيمة بِناءً على مثال لشركة متوسطة الحجم. يكشف ذلك المثال، اعتمادًا على افتراضات غاية في التحفظ، أن شركة يبلغ ربحها

المتوقع بعد الضرائب ٥٠ مليون دولار يمكن أن تزيد القيمة المتوقعة لأرباحها السنوية بنسبة ٣٤ في المائة (١٧ مليون دولار).

النقطة المهمة في هذا الفصل هي أن الفرصة الكبرى، إلى حد كبير، للفوز بهذه القيمة تكمن في إجراء تقييمات أفضل. إذا تابعنا دراسة المثال ذاته، فسنجد أن تحليل الحساسية يوضح أن القيمة الناتجة عن تحسين جودة التقييمات هي ثلاثة أضعاف القيمة الناتجة عن زيادة عدد المرشحين، وأكثر من ستة أضعاف القيمة الناتجة عن خفض تكلفة المرشح المعيَّن (انظر الشكل ٧-١).



شكل ٧-١: تحليل الحساسية لجهد البحث. التغيير في الأرباح السنوية على افتراض تحقيق تحسُّن بمقدار ١٠ في المائة في كل عامل (مليون دولار). الافتراضات والنموذج: انظر الملحق «أ».

سرعان ما يتضح أن التكلفة المتوسطة لعملية البحث تكاد لا تُذكَر إذا قورنت بالعائد المتوقع. إن العائد المتوقع لتحقيق تحسُّن بنسبة ١٠ في المائة في جودة تقييمات المرشحين يتمثل في أرباح إضافية كلَّ عام بحوالي مليوني دولار، وإذا حافظت على الجودة العالية للتقييمات على مدار السنوات، فإن هذا سيُترجَم بدوره إلى زيادة في قيمة الشركة بحوالي ٤٠ مليون دولار.

(٢) التقييمات: نظرة عملية

كما ذكرت في الفصل الرابع، غالبًا ما تتضمن أدوات الانتقاء المستخدمة في حالة المهنيين والمديرين؛ المقابلات الشخصية، والسِّيَر الذاتية، والجهات المرجعية.[1] برغم وجود الكثير من الأساليب الأخرى، فإنها إما مشكوك فيها بطبيعتها (كالتنجيم ودراسة الخطوط) أو غير عملية في حالة الوظائف المعقدة (كمراكز التقييم) أو ليست مخصصة بالقدر الكافي لوظيفة بعينها؛ ومن ثَمَّ تكون محدودة الفائدة عند استعمالها في المناصب المعقدة (مثل اختبارات الشخصية).

إذن ما الذي يَفِي بالغرض في الواقع؟ أيٌّ من تلك الطرق تتنبأ حقًّا بالأداء في الوظيفة الجديدة؟

شهدت عشرينيات القرن الماضي إجراءَ عدد من الأبحاث المثيرة للإعجاب والتي تناولت طرق التقييم، كما أثبتت سلسلة من الدراسات على مدار العقود الثلاثة الماضية أن المعلومات الخاصة بصلاحية أساليب التقييم الْمُستقاة من دراسات مختلفة يمكن جمعها لتوسيع أحجام العيِّنات والتوصل إلى نتائج أقوى، فيما يسمى «تعميم الصلاحية» (يشار إليه أحيانًا باسم «التحليل التجميعي»). أتاح تعميم الصلاحية الفرصة للوصول إلى نتائج مهمة بشأن القيمة النسبية لمجموعة متنوعة من طرق التقييم، ومن بينها الاتصال بالجهات المرجعية، وأنواع مختلفة من المقابلات الشخصية، وغيرها.

سوف تجد في الملحق «ب» قائمة بأسماء ما يقرب من ٥٠ مرجعًا تتضمن بضع قراءات تمهيدية مفيدة، وعددًا كبيرًا من الكتب التمهيدية حول إجراء المقابلات والاتصال بالجهات المرجعية. ويشمل كذلك ملخصًا بمراجع أكثر تقدمًا؛ لكنني سوف أعرض بإيجاز في الصفحات التالية ما أعتبره جوهر تلك الأبحاث جميعًا.

بادِئَ ذِي بَدْءٍ، ينبغي على أي أسلوب للتقييم أن يَفِيَ بشرطين أساسيين: يجب أن يكون مقبولًا من المرشح، وأن يتنبأ بالأداء الوظيفي. عادةً ما تتحقق أنسب مفاضلة بين قبول المرشح وصلاحية التقييم (أي قدرة أسلوب التقييم على التنبؤ بالأداء الوظيفي) من خلال مزيج فعال من المقابلات الشخصية والاتصال بالجهات المرجعية.

إلى جانب كل ما سبق، دائمًا ما يُجرى نوع من التحليل للسيرة الذاتية للمرشح؛ كما أن بعض الشركات تستكمل المعلومات الواردة في السيرة الذاتية بمجموعة أقْيَم من البيانات الشخصية، التي تشمل مزيدًا من المعلومات عن الخلفية الشخصية للمرشح وخبراته الحياتية.

بدأت البيانات الشخصية تشهد تطورًا عقب استخدامها بنجاح خلال الحرب العالمية الثانية للكشف عن الكفاءات بين الضباط العسكريين؛ لكنها تراجعت في العقود الأخيرة. أثبتت البيانات الشخصية موثوقيتها كمؤشر للتنبؤ بالأداء الوظيفي في مناصب المبتدئين، إلا أنها تُعَدُّ — مقارنةً بأغلب أساليب التقييم الأخرى — مؤشرًا ضعيفًا للغاية للتنبؤ بالأداء الإداري؛ كلما ارتقيت في المستويات المؤسسية، قلَّت قدرة البيانات الشخصية على التنبؤ على ما يبدو.

عادةً ما يُستعان بالجهات المرجعية في الواقع العملي بُغية استبعاد المرشحين، بما يساعد على تحديد مجموعة صغيرة نسبيًّا من المرشحين الذين ينبغي عدم مواصلة النظر في تعيينهم. يُجمِع أغلب المتخصصين على أن الاتصال بالجهات المرجعية ليس ذا فائدة كبيرة في التنبؤ بنجاح المرشح الوظيفي، إلا أنه قد يكون الوسيلة الوحيدة للتوصل إلى معلومات تشير إلى أداء وظيفي غير مُرضٍ.

وأخيرًا، خضعت المقابلات الشخصية للدراسة لأكثر من ٨٠ عامًا، ونالت الاستحسان على مهل. ركزت عدة دراسات على كيفية تحسين المقابلات الشخصية، لا سيما عن طريق استخدام المقابلات الظرفية والمقابلات السلوكية. سوف نناقش التفاصيل لاحقًا، لكن النقطة المهمة الآن هي أن كلا الأسلوبين أثبتا باستمرار صلاحية عالية في برامج التقييم المتضمنة لطائفة واسعة من الوظائف المتنوعة، بل إن الدراسات ذات الطابع التحليلي التجميعي كشفت أن المقابلات الشخصية أكثر فاعلية من أي أسلوب آخر عند تقييم الأداء على مستوى المناصب الأكثر تعقيدًا.[2]

قبل الخوض في تفاصيل كيفية إجراء المقابلات الشخصية والاتصال بالجهات المرجعية، دعنا نَتَقَصَّ بمزيد من التعمق عن بعض من التحديات الكبيرة التي تواجهنا عند الشروع في تقييم الأفراد، ومن بينها الأكاذيب، والخداع، والأحكام المتعجلة.

(٣) عن الأكاذيب، والاحتيال، والفضائح

قَصَّ عليَّ مؤخرًا زميلٌ لي في بوينوس أيريس حالةَ رئيس تنفيذي ادَّعى كذبًا أنه حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كما أن استعراضًا سريعًا لسيرته الذاتية كشف عن أنه بالغَ في أهمية منصبيه السابقين. إن مثل هذه النماذج تقع حتى في عالم بوينوس أيريس المحدود نسبيًّا، حيث يُفتَضَح أمر مثل هذه الأكاذيب لا محالة!

كما أسلفتُ في الفصل الثالث، فإننا نعيش زمنًا يُقِرُّ فيه جميعُ طلبة الكليات تقريبًا باستعدادهم للكذب في سبيل الحصول على وظيفة؛ ومِنْ ثَمَّ، فليس بمستغرب أن تكون

الأغلبية الساحقة من السِّيَر الذاتية مضللة. لقد لقيت مرة مرشحًا يزعم أنه حاصل على شهادة جامعية في الهندسة من نفس جامعتي بالإضافة إلى درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد، غير أن الزعمين كانا كاذبين؛ فاتصلت بمن أرسل إليَّ هذا المخادع وأعلمته بما اكتشفت؛ فأصابه الذهول مثلي، وأخبرني أنه تعرَّف على ذلك الشخص في الكنيسة وكان فيما يبدو رجلًا رائعًا.

قد يصل البعض إلى أعلى المناصب معتمدين على مؤهلات غير حقيقية؛ فقد نشرت، مثلًا، الجريدة الإنجليزية ميل أون صانداي قصة مسئولة تنفيذية عملت في البي بي سي، وشركات فيليبس، وداتامونيتور، وأندرسين كونسالتينج، وأرثر دي ليتل، وغيرها. ادعت هذه السيدة، بحسب الجريدة، حصولها على شهادات جامعية لم تَنَلْها قَطُّ وتولِّيها مناصب لم تشغلْها قط، في مسيرة مهنية خادعة امتدت لثلاثة عقود وتضمنت عدة أحكام بالسجن. استطاعت هذه السيدة أن تصير شريكًا في شركة للبحث التنفيذي، بل نالت عضوية مجالس إدارة بعض الشركات. واصلت الصحيفة سَرْد قصتها قائلة: «ما يدعو إلى الذهول أن السيدة التي قضت حكمين بالسجن لاتهامها بالاحتيال صارت عضوًا في لجنة المراجعة المسئولة عن ضمان خلو حسابات الشركة من أية انحرافات.»[3]

نشر رئيس إحدى شركات التحقيق في نيويورك، جيمس مينتس، مقالًا مؤخرًا استعرض فيه نماذجَ أخرى شهيرة لاحتيالات في السِّيَر الذاتية في أعلى المستويات المؤسسية، وتتضمن أساليب بالاحتيال التي أوردها السجلات الدراسية المزوَّرة، والخبرات المُبالغ في أهميتها، وتغييرات في الأسماء، واختلاق شركات وهمية لسد الثغرات الوظيفية، وجهات مرجعية قد تنتهي إلى صاحب السيرة الذاتية نفسه.[4]

إن النقطة التي أوَدُّ تأكيدها هي، ببساطة، أننا نشهد تَفَشِّيًا للاحتيال والخداع، حتى في المجتمعات المترابطة وفي ظل توافر محركات البحث، وأن أكثر جذور هذا الخداع متأصلة في السِّيَر الذاتية.

(٤) أحكام متعجلة بسرعة الْبَرْق

يأتينا المرشح إذن، في كثير من الحالات، بمؤهلات مشكوك في صحتها، ثم حين يأتي وقت المقابلة الشخصية، نزيد المشكلة تعقيدًا بإصدار أحكام متعجلة ثم نبحث عن شواهد تؤيدها.[5]

في كتابه «في لمح البصر»، يُلقي مالكوم جلادويل الضوء على ميزات ومخاطر اختياراتنا السريعة والغريزية، بل اللاواعية. من بين النماذج التي أوردها لتوضيح هذه الظاهرة مثال وارين جي هاردينج، الذي ترقَّى، بِناءً على مؤهلات تحيطها الشكوك، من وظيفته كمحرر صحفي في بلدة صغيرة ليصير رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

حسبما ذكر جلادويل، لم يكن هاردينج على درجة عالية من الذكاء، وكانت له بعض العادات المريبة للغاية. وفيما يتعلق بالسياسة، كان يتسم بالغموض والتناقض، كما لم يحقق إنجازًا هامًّا واحدًا على مدار مسيرته المهنية.[6] صار هاردينج رئيسًا للولايات المتحدة الأمريكية لأنه كان يبدو كذلك. لا عجب إذن، أن يظهر هاردينج «الحقيقي» سريعًا؛ كانت فترة رئاسته زاخرة بالفضائح، وتُوفِّي إثر سكتة دماغية بعد عامين من ولايته الأولى، ويعد — بشكل عام — واحدًا من أسوأ الرؤساء في التاريخ الأمريكي.

من بين الأمثلة الأخرى على مخاطر الأحكام المتعجلة المواعدة السريعة، التي انتشرت على نطاق واسع في الأعوام الأخيرة. في فعاليات المواعدة السريعة، يُمضي عدة رجال ونساء قليلًا من الوقت في تبادل الأحاديث (حوالي ست دقائق في المعتاد) قبل أن يقرر الطرفان ما إذا كانا يرغبان في تكرار اللقاء أم لا، ثم ينتقل كل منهما بعد ذلك إلى المواعدة التالية؛ ومِنْ ثَمَّ يتعرف كل منهما على ما يقرب من ١٠ أشخاص في الساعة الواحدة. بمعنًى آخر، يَلْقَى المشاركون في تلك الفعاليات عدة أشخاص في فترة زمنية قصيرة للغاية، دون إهدار وقتهم في خيارات غير مرغوب فيها.

لكن تأمَّل ذلك التحليل الذي أجراه أستاذان في جامعة كولومبيا لظاهرة المواعدة السريعة، وفي سبيل إجرائه، نظم الأستاذان أمسيات للمواعدة السريعة في إطار علمي.[7] أجاب المشاركون في الأمسيات عن استبيان قصير للرأي طلب منهم أن يشيروا إلى المواصفات التي يبحثون عنها في شريك حياتهم المحتمل، وذلك في أربعة أوقات مختلفة: قُبيل فعالية المواعدة، وعقبها مباشرة، وبعد شهر من انتهائها، ثم بعد ستة أشهر.

وجد الباحثان أن المشاركين بلغ تأثرهم بالشخص الذي انجذبوا إليه حدًّا جعلهم يغيرون فورًا معايير بحثهم عن شريك حياتهم؛ فقد اتضح، بشكل مطرد، أن المشاركين كانوا مهتمين بأمور محددة قبل الفعالية، ثم صاروا — في خضم الانفعال باللحظة — مهتمين بأمور مختلفة. لكنهم عادوا، بعد مرور ستة أشهر من الفعالية، إلى معاييرهم الأصلية.

تتفق هذه النتيجة تمام الاتفاق مع خبرتي الشخصية بالأفراد الذين يعدِّلون من معاييرهم عقب مقابلتهم لمرشح حازَ على إعجابهم الشديد، بحيث تلائم معاييرهم الجديدة ذلك المرشح؛ لكن المعايير في الحالتين ليست صحيحة!

إننا، كبشر، دائمًا ما نصدر أحكامًا متعجلة وبسرعة مذهلة؛ إذ تشير الاكتشافات الأخيرة في علم الأعصاب إلى أن الأحكام الاجتماعية، على الخصوص، تصدر سريعًا، وهو أمر صحيح لسببين؛ أولًا: تُعد الخلية الْمِغْزَلِيَّة — وهي نوع من الخلايا العصبية المكتَشَفة حديثًا — أسرعَ خلايا الدماغ فعلًا، وهي تسود في الجزء المسئول عن القرارات الاجتماعية (المتعجلة) داخلَ الدماغ. أما السبب الثاني فهو أن الدوائر العصبية المسئولة عن اتخاذ هذه القرارات دائمًا ما تكون في وضع الاستعداد. كما يصف دانيال جولمان في أحدث كتبه:

> حتى حين تكون بقية الدماغ في حالة سكون، تظل أربع مناطق عصبية نشطة؛ كالمحركات العصبية الخاملة المهيأة للاستجابة السريعة. من اللافت للنظر أن ثلاثًا من بين هذه المناطق الأربع المتأهبة تشارك في تكوين الأحكام على الأشخاص.[8]

تبيَّن أن الأحكام على الأشخاص تصدر بسرعة أكبر من الأحكام على الأشياء؛ من المذهل أننا حين نلقى شخصًا ما لأول مرة، تُبادر أجزاء دماغك المسئولة عن تكوين الأحكام بإصدار حكمك الأولي (إما لصالح هذا الشخص أو ضده) في جزء من عشرين من الثانية فقط.

يتضح من ذلك شيء واحد على الأقل؛ وهو أننا نحتاج إلى التعامل مع تقييمات الأشخاص بعناية خاصة، وأن نُوليها جهدًا واعيًا لتجنُّب الوقوع في الأحكام المتعجلة.

(٥) المقابلة الوظيفية غير الفعالة

تُعتبر المقابلات الشخصية الأسلوب الأكثر شيوعًا لتقييم الأشخاص، ومع ذلك يفتقر أغلب المقابلات إلى الفاعلية في أفضل الأحوال؛ فالأبحاث تشير إلى أن من يُجري المقابلة مع المرشح هو أكثر من يتكلم خلال المقابلة المعتادة، التي تهدف في نهاية الأمر إلى استخلاص المعلومات من المرشح.[9]

عادةً ما يحدث ذلك حين يحاول من يُجري المقابلة أن يُقنع المرشح بالمؤسسة والوظيفة؛ لكن من الواضح أن هذا بمنزلة وضع العربة أمام الحصان؛ فالهدف في هذه

المرحلة هو جمع ما يكفي من المعلومات من المرشح لمعرفة ما إذا كان بإمكانه أداء الوظيفة بنجاح، وبعد أن تتحقق من أن لديك المرشح الصحيح، يمكنك أن تبدأ في إقناعه بالوظيفة.

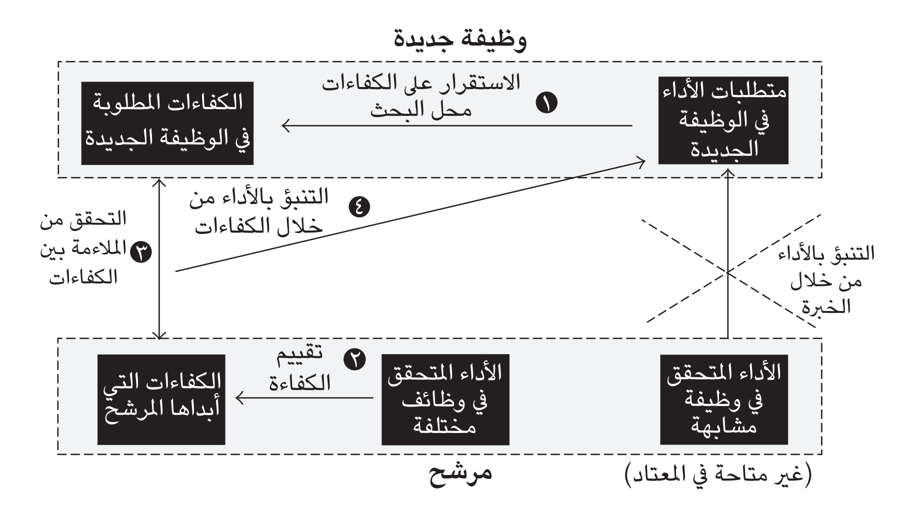
غالبًا ما تكون المقابلات المعتادة غير منظمة بدرجة كبيرة، ودون إعداد جيد بدراسة الكفاءات المزمَع تقييمها والأسئلة الواجب طرحها؛ مما يؤدي إلى محدودية صلاحيتها بدرجة كبيرة؛ إذ تُقدَّر هذه الصلاحية بحوالي ٠٫٣، وهو ما يعني أن المقابلات بإمكانها تفسير أقل من ١٠ في المائة من التفاوت في أداء الوظيفة الجديدة؛ إلا أن إضافة الهيكل المناسب — كما سأوضح فيما يلي — يمكن أن تَزيد من صلاحية المقابلة الفعالة بأكثرَ من الضِّعف وتجعلها أفضل أساليب التقييم، لا سيما في المناصب العليا المعقدة.

(٦) من الخبرة إلى الكفاءة

كما أوردت في فصول سابقة، غالبًا ما يستحيل الوصول إلى تقييمات صحيحة اعتمادًا على تقييم الخبرة فقط؛ نظرًا لأنه من العسير للغاية إيجاد وظائف متشابهة في الأهداف، والتحديات، والموارد، والظروف. في حالة الوظائف المتفردة، التي غالبًا ما تمثل فيها السمات غير المادية المعيارَ الفاصل بين الأداء المتوسط والأداء المتميز، عليك أن تتحضر لها بتنفيذ الخطوة المذكورة في الفصل الخامس: تحديد الكفاءات المهمة وشرحها من ناحية سلوكية. يصف الشكل ٧-٢ هذه العملية.

تُعتبر السلوكيات الماضية أفضلَ أساس للتنبؤ بالسلوك المستقبلي؛ لذا إذا عثرت على فرد حقق المستوى المطلوب من الأداء في وظيفة مماثلة للوظيفة التي تجري التقييم لشغلها؛ فإن ذلك سيسهم في تبسيط مشكلتك كثيرًا. لكن تحقيق هذا الأمر ليس سهلًا، كما أن هذا النهج يفترض أن هذا المرشح المثالي لديه الدافع إلى أن يغادر منصبه الحالي ليبدأ في تنفيذ المهامِّ ذاتها مرة أخرى في مكان جديد نوعًا ما، ولو اتبع الجميع هذا النهج؛ فلن يترقى أحد أبدًا إلى مناصبَ أعلى أو وظائف مختلفة.

لذلك فأنت تحتاج، على أرض الواقع، إلى أن تستقر على المواصفات التي تبحث عنها (كما هو مذكور في الفصل الخامس) وأن تُعد قائمة بأهم الكفاءات المطلوبة في الوظيفة الجديدة. عليك بعد ذلك أن تقيِّمَ الأداء الذي أبداه المرشحون في وظائف مختلفة، وتفحص الكفاءات التي أثبتوها في تلك الظروف المختلفة، ثم تتحقق من ملاءمة هذه الكفاءات لتلك المطلوبة في المنصب الجديد، وعلى أساس هذه الملاءمة يمكنك التنبؤ بأداء المرشحين.



شكل ٧-٢: التنبؤ بالأداء من خلال الكفاءات.

كثيرًا ما تسيء الشركات التعامل مع عملية تقييم الأداء من خلال الكفاءات؛ إذ أحيانًا ما تبرز المشكلة حين يلجأ المسئول عن التقييم إلى استخدام منهج نمطي، معتمدًا على كفاءات عامة لم تثبت صلاحيتها أو لا علاقة لها بالوظيفة المحددة، كما أنه قد يُخفق أحيانًا في التعامل الصحيح مع جانب المعادلة المعنيِّ بكفاءات المرشح. لكن برغم كل ما سبق، حين ينجز المقيِّم الصحيح وظيفته كما ينبغي، يمكن للتنبؤ بالأداء المستقبلي من خلال هذا الأسلوب أن يحقق أعلى مستويات الصلاحية بين جميع أساليب الانتقاء.

نشر ديفيد ماكليلاند عام ١٩٩٨ مقالًا (أتمه زملاؤه بعد وفاته) أثبت فيه قيمة منهج الكفاءة في التنبؤ بالأداء والاستبقاء. استطاع ماكليلاند، باتباع منهجه في تحديد الكفاءات التي تُميز أصحاب الأداء الفائق عن أصحاب الأداء المتوسط في وظائف معينة، أن يتوصل إلى الكفاءات المنتجة للأداء الفائق في نوع محدد من الوظائف. وقد شملت هذه الكفاءات (في تلك الحال): التوجه القائم على الإنجاز، والتفكير التحليلي، والتفكير المفاهيمي، وتنمية الآخرين، والمرونة، والقدرة على التأثير، والتماس المعلومات، والمبادرة، واستيعاب الآخرين، والوعي المؤسسي، والثقة بالذات، وقيادة الفريق.

لا يسهم هذا النهج فقط في التمييز بين الموظف المتوسط والموظف المتميز، بل يساعد أيضًا في التنبؤ بمن سيحرز أداءً أفضل لاحقًا في شركة ما؛ وذلك اعتمادًا على معياريين للقياس: (١) المكافآت المتلقاة، و(٢) غياب التبدُّل الوظيفي.[10]

تضمنت دراسة أخرى مثيرة للاهتمام (أجراها ريتشارد بوياتسيس) قيادات شركة استشارات متعددة الجنسيات. كشف بوياتسيس في هذه الدراسة أن مدى تكرار اتصاف تلك القيادات بطائفة متنوعة من الكفاءات يمكن أن يتنبأ بقوة بالأداء المالي خلال الأرباع السبعة التالية لتقييم الكفاءة. لم يكتفِ بوياتسيس بدراسة الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأداء الفائق، بل حلل أيضًا القدر المطلوب من الكفاءة الذي يُعتبر كافيًا لإحراز الأداء الفائق.

لاحظ أن هذه الدراسة ركزت على قيادات شركة استشارات، حيث من المفترض أن يكون كلٌّ من المعرفة الفنية والذكاء التقليدي المفاتيح الضرورية للنجاح؛ لكن الكفاءات المعرفية أخفقت، في واقع الأمر، في تفسير أغلب الفروق بينما كان للكفاءات القائمة على الذكاء العاطفي تأثير ضخم؛ فعلى سبيل المثال، أشار بوياتسيس إلى مجموعة من الكفاءات التي أسماها «مجموعة إدارة الذات»؛ كاستعداد القائد لاتخاذ مواقف خطيرة، وقدرته على ضبط الذات، والتكيُّف، ويقظة الضمير، والقيم.

اقتبس بوياتسيس من نظرية التعقيد تحليل نقطة التحول واستعان به في دراسته، وذهب إلى أن حساب الإيرادات للقادة الذين وقعت إدارتهم الذاتية أسفلَ نقطة التحول بلغ حوالي ٩٠٠٠٠٠ دولار، بينما بلغ حساب الإيرادات لمن تجاوزت إدارتهم الذاتية نقطة التحول ما يقرب من ٣ ملايين دولار.

لم يقتصر الأمر على ذلك فقط؛ فالقادة الذين تجاوزت إدارتهم الذاتية نقطة التحول حققوا هامش ربح إجماليٍّ بنسبة ٦٢ في المائة، مقارنةً بما لا يتجاوز ٤٢ في المائة لمن وقعت إدارتهم الذاتية أسفل نقطة التحول.[11] إذا دمجنا الإيرادات بهوامش الربح الإجمالية؛ فسنجد أن ربحية القادة ذوي الكفاءات الصحيحة فاقت ربحية الواقعين أسفل نقطة التحول بنسبة ٥٠٠ في المائة.

يُعد هذا مثالًا رائعًا على مبدأ «الأقل أفضل». لو حددت الكفاءات التي تتنبأ بالأداء الوظيفي الفائق وركزت عليها وحدها، فسوف تحقق تقييمات أفضل كثيرًا واختيارات أقوى للمرشحين، وستبذل جهدًا أقل في العملية.

إيجازًا لما سبق، تؤكد الأبحاث أن تحديد الكفاءات الْمُهِمَّة لأداء وظيفةٍ ما وتقييمها من خلال مقابلات شخصية فعالة إنما هو أسلوب في غاية الصلاحية والقوة للتنبؤ بالأداء الفائق.

(٧) المقابلة الشخصية الفعالة

هناك نوعان أساسيان من المقابلات: المقابلات المنظمة والمقابلات غير المنظمة. تتضمن المقابلة غير المنظمة عملية قد تُطرَح خلالَها أسئلةٌ مختلفة، غير مخطط لها عادة، على مختلف المرشحين. أما المقابلة المنظمة فتنبثق من تحليل معقد للكفاءات المهمة المطلوب تقييمها وتفكير متأنٍّ في الأسئلة المزمع طرحها. وسوف أركز حديثي على المقابلات المنظمة كما ينبغي؛ نظرًا لأن الأبحاث أشارت إلى كونها أفضل أداة تقييمية، خاصة في المناصب العليا والمعقدة.[12]

يوجد منهجان متمايزان لإجراء المقابلات المنظمة: يضم المنهج الأول طرح أسئلة سلوكية، وهي المعنية بفهم السلوك الذي صدر عن المرشح في موقف حقيقي، الذي قد يكشف ما إذا كان المرشح يتمتع بالكفاءات الصحيحة المطلوبة للوظيفة الجديدة أم لا. أما المنهج الثاني فهو طرح أسئلة ظرفية؛ إذ يُسأل المرشحون عن أنماط التصرفات التي سيُقدِمون عليها في مجموعة متنوعة من الظروف ذات الصلة بالوظيفة. وبرغم ما للمنهجين من ميزات؛ فإنني أفضل المنهج السلوكي.

يتطلب كلا المنهجين تحضيرات مهمة، من بينها وضع خطة مفصلة لكل مقابلة مع المرشحين، وتحديد كل كفاءة مطلوب دراستها والأسئلة المزمع طرحها لقياس كلٍّ منها. راجع الشكل ٧-٣ لتجد مثالًا على مثل هذه الخطة.[13] كما هو موضح في الشكل، ينبغي أن تركز أسئلتك على السلوكيات ويجب أن تتبعها بتقصٍّ مهم لكي تفهم دور المرشح بالضبط في الموقف المذكور وتبعات تصرفاته.

(٨) نقل مهارات إجراء المقابلات إلى الآخرين

يذكرني موضوع مهارات إجراء المقابلات بموقف عصيب مر بي في الماضي. كنت أعمل على تطوير برنامج تدريب على إجراء مقابلات في شركتنا، وكنت فأْرَ التجربة الأول للمشروع. بينما كنت أُجري مقابلة شخصية مع مرشح (كان، في الواقع، أحد طلاب الدراسات العليا

إن المقابلات المنظمة هي نتيجة التخطيط المتأني والتطبيق المنضبط. وقد اكتشفنا، في الواقع، أنه لكي تستخلص معلومات مفيدة من مقابلة زمنها ساعتان، فقد تحتاج إلى ما لا يقل عن ساعتين للاستعداد لها. إن أهم أجزاء هذه التحضيرات هو ذلك المعني بإعداد قائمة من الأسئلة التي ستحدِّد ما إذا كان المرشح يتمتع بالكفاءات المطلوبة للمنصب أم لا؛ مما يعني سؤال المرشح عن خبراته وسلوكه، غير أن أغلب القائمين على المقابلات غالبًا ما يدَعون المرشح يروي قصته. أثناء قيامنا ببحث عن مدير تسويق لشركة منتجات استهلاكية سريعة الوتيرة، حددنا خمس كفاءات مهمة للمنصب إلى جانب سلسلة من المؤهلات الفنية. إليك فيما يلي أمثلة على بعض الأسئلة — التي ركزت على الحقائق والسلوكيات، لا على الآراء أو التعميم — التي لجأنا إليها لقياس كل كفاءة:

الكفاءة	بعض الأسئلة المطروحة
ذو توجه قائم على النتائج	• هل شاركت في تدشين شركة أو منتج؟ ما الخطوات المحددة التي اتخذتها للمساهمة في إنجاح هذا التدشين؟ • صِفْ أنجح مشروع قُدْتَه لاتصالات التسويق. كيف قيمت النتائج؟
قيادة مركزة على الفريق	• صف تجرِبة قُدْتَ خلالَها فريقًا ليصيرَ أكثر فاعلية. ماذا فعلْت؟ كيف عادت تصرفاتك بالنفع على الفريق والمؤسسة؟ • صف تجرِبة طُلِبَ منك خلالَها قيادة مشروع جماعي صعب. كيف تغلبْت على الصعاب التي واجهتك؟
مفكر استراتيجي	• ما أهم ثلاث قضايا استراتيجية تواجه شركتك الحالية؟ • صف موقفًا شاركت خلاله بنفسك في التعامل مع إحدى هذه القضايا. ما الإجراءات التي اتخذتها؟
رائد للتغيير	• صف تجرِبة واجهت خلالها مقاومة مؤسسية لفكرة أو مشروع كنت مسئولًا عن تنفيذه. كيف تعاملت معها؟ ما النتائج المترتبة؟ هل كنت ستتعامل بشكل مختلف معها الآن؟ • بالنظر إلى ثقافتنا المؤسسية والتغييرات التي نحتاجها، هل بإمكانك التفكير في أمثلة محددة من خبراتك توضح بها أنك سوف تحقق أداءً فعالًا في هذا المنصب وتستمتع به في الوقت ذاته؟
القدرة على الاستجابة لضغط المواعيد النهائية	• صف موقفًا بذلت خلاله جهدًا استثنائيًّا للوفاء بموعد نهائي. ما النتائج التي ترتبت على هذا الجهد؟

شكل ٧-٣: ما وراء المحادثة: التحضيرات الشاقَّة للمقابلة المنظمة.

وأبدى استعداده لمساعدتنا)، كان ثلاثة مدربون جالسون خلفَه يراقبونني باستمرار، مُلْمِحين إليَّ بإشارات بصرية بشأن ما ينبغي عليَّ فعله، وكان يجب عليَّ — في الوقت ذاته — أن أعالج تعليماتهم، وأن أُصغيَ إلى المرشح بفاعلية، وأقيم معه علاقة وُدِّيَّة، وأطرح عليه أسئلة وجيهة هامة، وأَسْبُر أَغْوارَه، وأسجل مع هذا كله ملاحظات مفيدة، وكان يجري تسجيل العملية بِرُمَّتِها على شريط فيديو!

لم تستغرق الجلسة أكثر من نصف ساعة، لكنها كانت بالنسبة لي كأنها الدهر. كم كان ذلك شاقًّا! على الرغم من أنني كنت أمتلك، آنذاك، تسع سنوات من الخبرة في البحث التنفيذي؛ فإنني شعرت بأنني كنت أفتقر إلى المهارة والفاعلية.

أمضينا نحن الأربعة وقتًا طويلًا في استخلاص المعلومات والتحقق من أن استنتاجاتي تتماشى مع خبرتهم. كان الجانب الإيجابي أنني نجحت، بمساعدة المدربين الثلاثة، في استخلاص معلومات مفيدة إلى حد كبير خلال النصف ساعة التي جرت خلالها المقابلة.

بالنسبة لي، أكدت تلك التجربة المضنية نتائج الأبحاث ذات الصلة؛ ومفادها أن الخبرة وحدَها لا تكفي لتحسين مهارات من يُجري المقابلة الشخصية. برغم أنني أجريت آلاف المقابلات الشخصية قبل هذه المقابلة، غير أن هذه الواحدة حسنت من قدراتي؛ لذلك، فالدرس العامُّ المستفاد من هذه التجربة هو أن التدريب والخبرة معًا يمكن أن يشكلا مزيجًا فعالًا، وأن تقمص الأدوار هو الأسلوب الأقوى للتدريب على إجراء المقابلات.

كشفت الأبحاث أن البرامج التدريبية الممتدة لبضعة أيام — والمشتملة على تدريبات تقمص الأدوار، وتقييم الأداء، وتسجيل المقابلات على شريط فيديو — يمكن أن تحقق تحسُّنًا ملموسًا في أساليب طرح الأسئلة وهيكل المقابلة ومهارات الإصغاء الفعال. تمنح أفضل البرامج التدريبية المشاركين فيها نماذج للسلوكيات الصحيحة عند إجراء المقابلات، وتتيح لهم مقابلة مرشحين حقيقيين، وتقدم لهم تقييمات لأدائهم على نحو فوريٍّ ومحدد. إن تحليلًا تجميعيًّا لمائة وعشرين دراسة معنية بالمقابلات الشخصية مشتملة على عينة يبلغ حجمها الكلي حوالي ٢٠٠٠٠ كشف أن التدريب يساعد على تنمية مهارات إجراء المقابلات، ليس فقط لإجراء المقابلات المنظمة، بل حتى المقابلات غير المنظمة.[14]

لقد أكدت التجربة داخلَ شركتنا قيمة هذا التدريب؛ فقد اكتشفت بعد مرور عامين على برنامجنا التدريبي أن زملاءنا اللامعين (الزملاء الذين نجحوا في دمج ما تعلموه من البرنامج في عاداتهم الوظيفية) حققوا معدل إغلاق أعلى بنسبة ٢٠ في المائة، وكانوا أسرع في عملية الإغلاق بشكل عامٍّ بنسبة ٤٠ في المائة.

(٩) تفسير التعبيرات الدقيقة

تهدف جميع هذه البرامج التدريبية التقليدية إلى تحسين العملية وتنمية المهارات الواعية الخاصة بإجراء المقابلات، كما تتضمن أيضًا بعض الاستراتيجيات التي تساعدنا على إدراك تحيزاتنا وأخطائنا اللاواعية وتصحيحها.

تُظهِر التطورات الحديثة فيما يبدو أننا — إلى جانب كل ما سبق — قد ننجح في تدريب أنفسنا على كشف ما يُبديه المرشحون من تعبيرات دقيقة؛ وهي إشارات عاطفية صغيرة وخَفِيَّة تبدو خِلْسَةً على الوجه في أقل من ثلث الثانية، وتظهر بسرعة خاطفة بحيث تبقى غالبًا خارجَ إدراكنا الواعي.

أورد دانيال جولمان في كتبه «الذكاء الاجتماعي» قصةَ رجل ذهب إلى سفارةٍ طالبًا تأشيرة سفر، وحين سأله مَنْ أجرَى المقابلة معه عن سبب رغبته في الحصول على تأشيرة سفر، ظهرت على وجه الرجل لحظة تردد خاطفة، ثم اختفت. قطع القائم على المقابلة الجلسة وراجع بنك معلومات الإنتربول (الشرطة الدولية)، واكتشف أن الرجل كان مطلوبًا من الشرطة في عدة بُلْدان. أشار جولمان أن قدرة من أجرى المقابلة على رصد هذا التعبير الخفي والخاطف إنما تعكس موهبته المتطورة للغاية في التعاطف الأولي.

لكن ثمة المزيد؛ إن القائم على المقابلة لم يكن يمتلك هذه الموهبة بالفطرة، بل تلقَّى تدريبًا على التعاطف الأولي باستخدام أساليب بول إيكمان، الذي يُعَدُّ مرجعية في قراءة العواطف من تعبيرات الوجه. استحدث إيكمان طريقةً لتعليم الآخرين كيفية تحسين قدرتهم على التعاطف الأولي، برغم طبيعته اللاواعية وشبه اللحظية.

يروي جولمان أنه حين لقي إيكمان لأول مرة في ثمانينيات القرن العشرين، كان إيكمان قد قضى عامًا محدقًا في مرآة محاولًا أن يتعلم كيفية التحكم الإرادي في كل عضلة من عضلات الوجه التي يقارب عددها مائتي عضلة، مستخدمًا في بعض الأوقات صدمة كهربائية خفيفة لعزل بعضٍ من عضلات الوجه التي يصعب تمييزها. نتيجة لهذه الجهود، تمكَّن إيكمان من وضع مخطط دقيق حدد من خلاله كيف تتحرك مجموعات العضلات المختلفة لتُنتج — من خلال التعبيرات الدقيقة — كلَّ عاطفة من العواطف الرئيسية وأشكالها المختلفة.

نظرًا لأن هذه التعبيرات الدقيقة تلقائية ولا واعية، فإنها تمنحنا لمحة عما يشعر به الشخص في تلك اللحظة على وجه الحقيقة، حتى لو كان يحاول إخفاء شعوره. صمم

إيكمان قرصًا مضغوطًا أسماه «أداة تدريب التعبيرات الدقيقة»، قال إنه يمكن أن يحقق تحسُّنًا هائلًا في قدرتنا على الكشف عن هذه اللمحات التي كانت لا واعية من قبل.[15]

قد لا تحتاج إلى مثل هذا النمط المحدد من التدريب الذي قدمه إيكمان ما لم تكن تدرس مرشحين لمناصب أمنية أو معنية بمكافحة الإرهاب؛ لكن نموذج التعبيرات الدقيقة يذكِّرنا بأن ما خفي عن العين ربما كان أعظم، وأن تحسين وعيك بـ «الإشارات الضعيفة» يمكن أن يكون ذا فائدة بالغة.

(١٠) مستقبل التقييم؟

من المرجح أن يكون للتطورات المحققة في العلوم العصبية أثرها في التغيير الجذري لقدرتنا على تقييم البشر على نحو يبدو قويًّا ومخيفًا في آنٍ واحد. اخترع لورانس إيه فارويل أسلوبًا أسماه «البصمة الدماغية»، وهو عبارة عن تكنولوجيا حاسوبية تُستَخدم في تحديد مرتكب جريمة ما من خلال قياس استجابات موجاته الدماغية لكلمات أو صور متعلقة بالجريمة تُعرَض على شاشة حاسوب. يُثَبِّت فارويل، بِناءً على هذه التكنولوجيا، عصابة مزودة بالْمِجَسَّات على رأس المشتبه به، ثم يعرض على شاشةٍ أمامَه سلسلةً من الصُّوَر، ويرصد الانفعالات غير الإرادية التي يُبديها المشتبه به حيالَ هذه الصور، وإذا كان ثمة شيء مألوف في إحدى الصور بالنسبة له، فإن ذلك يطلق استجابة كهربائية تبدأ خلال ٣٠٠ و٨٠٠ جزء من الألف من الثانية عقب حدوث المحفز.

إن هذا الأسلوب، الذي يبدو وكأنه ضَرْب من الخيال العلمي، يستوفي في الواقع معايير الموثوقية والصلاحية الخاصة بالمحكمة العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، وأحرز بالفعل بعض قصص النجاح المذهلة؛ فعلى سبيل المثال، نقضت محكمة آيوا العليا إدانتها لشخص بارتكاب جريمة قتل بعد مُضِيِّ ٢٤ عامًا؛ وذلك بعد أن أيَّد اختبار البصمة الدماغية ادِّعاء البراءة الذي رفعه الرجل الْمُدان منذ أمد بعيد. وعقب ذلك بفترة قصيرة، تراجع شاهد الادعاء الرئيسي عن شهادته، معترفًا أنه اتَّهم السجين زورًا خوفًا من أن يُتَّهم هو بارتكاب الجريمة.

وفي قضية أخرى شهيرة، مكَّن هذا الأسلوب الشرطة من إلقاء القبض على سفَّاح. كان هذا الفرد محلَّ اشتباه في قضية قتل ظلَّت معلقة لمدة ١٥ عامًا إلى أن أظهر اختبار البصمة الدماغية أن السجل المخزَّن في دماغه يطابق تفاصيل جوهرية لمسرح الجريمة لا يعلمها سوى مرتكبها فقط. أقَرَّ القاتل — بعد مواجهته بإدانة شبه مؤكدة وحكمًا

محتملًا بالإعدام — بجريمته مقابل تخفيف الحكم إلى السجن مدى الحياة، كما اعترف بارتكابه ثلاث جرائم قتل أخرى كانت معلقة، كان ضحاياها ثلاث نساء.

توصل أكثر من ١٧٠ دراسة علمية للبصمة الدماغية، حسبما أفاد فارويل، إلى أن هذا الأسلوب يتمتع بدقة تبلغ ١٠٠ في المائة في تحديد ما إذا كان الخاضعون للاختبار تعرَّفوا على محفزات الاختبار أم لا، وقد تضمنت هذه الدراسات مجرمين معروفين وعملاء لمكتب التحقيقات الفيدرالي وخبراء طبيين عسكريين.

باستطاعتك وضع تصوُّر محتمل لما يمكن أن يُحدثه هذا النوع من التكنولوجيا من ثورة في عالم التقييمات، إلا أنني، بصراحة، أشك في أننا سنرى ما يشبه اختبار البصمة الدماغية مستخدَمًا في تقييمات المرشحين خلال المستقبل القريب؛ فإلى جانب مسائل الخصوصية والقضايا الأخلاقية، توجد المسألة البديهية المتعلقة بموافقة المرشحين؛ (إذا لم يتعاونوا فلن ينجح هذا الأسلوب.) لكنني أشرت إلى هذا الأسلوب في ذلك السياق لِأُبْرز، مجددًا، الخفايا التي تلعب دورًا في عملية التقييم.

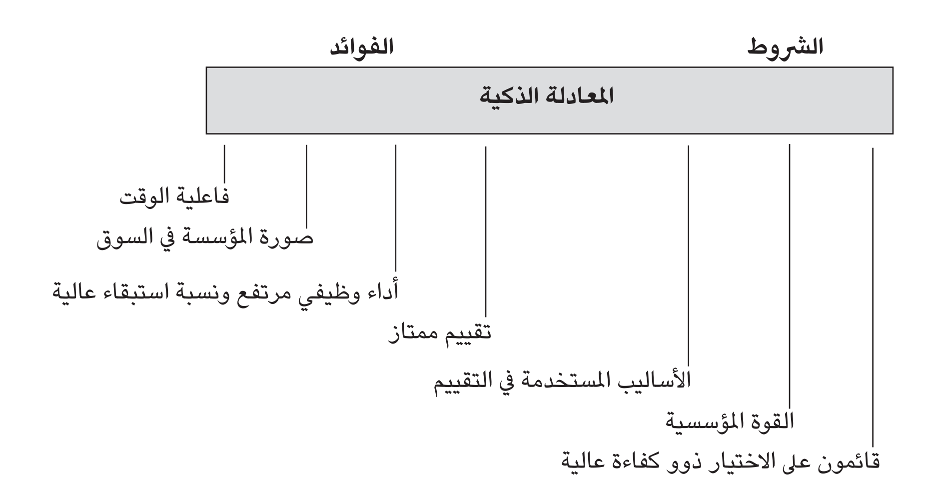
(١١) منهج أفضل: المعادلة الذكية

إيجازًا للأبحاث التي أوردتها حتى الآن، يمكننا أن نحسِّن من جودة تقييماتنا بالاستعانة بمقابلات شخصية حسنة التنظيم وقائمة على السلوكيات، وذلك على افتراض أننا حددنا بالفعل الكفاءات المهمة لأداء الوظيفة. يُعتبر مثل هذه المقابلات أفضل الأساليب التقييمية حين يتعلق الأمر بالمناصب العليا والمعقدة، وبوسعك أن تُجيد هذه المقابلات من خلال الجمع بين الممارسة المكثفة والتدريب المناسب.

هذا هو الجانب الإيجابي. أما الجانب السلبي فهو أنني، منذ ما يقرب من عشر سنوات وبعد إنجازي لأول استعراض شامل لجميع الأبحاث ذات الصلة التي كانت موجودة آنذاك، توصلت على مَضَض إلى الاستنتاج القائل بأن أغلب الأكاديميين كانوا في أكثر الأحيان يغفلون عن الجوهر الحقيقي للمسألة، ويقعون في فخ التوصل إلى نتائج ذات أهمية إحصائية لكنها غير ذات صلة من الناحية الإدارية؛ لقد كانوا منغمسين في التفاصيل وعاجزين عن رؤية الصورة الكلية.

أجل، قد تساعدك المقابلات جيدة التنظيم على تحقيق مستوًى من الصلاحية أعلى مما تحققه أية وسيلة تقليدية أخرى، لكن أقصى قدر من الصلاحية قد تأمُل تحقيقه هو ٠٫٧ تقريبًا، وصلاحية بهذا القدْر تَعني أن التقييم لن يفسر التفاوت في الأداء إلا بنسبة

تقل قليلًا عن ٥٠ في المائة. ماذا عن النصف الآخر المفقود؟ أيجدر بك حقًّا أن تعيِّن شخصًا في وظيفة مهمة اعتمادًا على أدواتٍ قدرتها التنبؤية ضعيفة نسبيًّا؟



شكل ٧-٤: نموذج المعادلة الذكية للوصول إلى تقييم مثمر.

علاوة على ذلك، ركَّز أغلب الأبحاث الضخمة إلى الآن على المناصب الدنيا. إذا كان فارق الأداء الإداري في المناصب العليا أكبر ودرجة تعقيدها أعلى (كما رأينا في الفصول السابقة) فإن صلاحية تلك الأساليب ستكون بالضرورة أقل في تلك المناصب العليا.

كما أن ثمة عوامل أخرى مهمة يقصر عن تناولها أغلب الجهود الأكاديمية الخاصة بالتقييم؛ فأغلبها، مثلًا، يُعير اهتمامًا ضئيلًا للفرد القائم على التقييم (في مقابل الأسلوب المُستخدَم)؛ يهمل معظمهم الاتصالات بالجهات المرجعية أو يقللون من شأنها؛ ويتجاهلون في المجمل المسألة الأساسية المتعلقة بعدد التقييمات الواجب إجراؤها.

لقد توصلت إلى ما أطلقت عليه نموذج المعادلة الذكية الموضح في الشكل ٧-٤؛ وذلك بُغية التعبير عن استنتاجاتي فيما يخص شروط التقييم المثمر وفوائده المتوقعة. يمثل الجانب الأيمن من المعادلة شروط التقييم المثمر، التي تشمل الكفاءة العالية للقائمين على الانتقاء، والقوة المؤسسية، و(يأتي ثالثًا بعدَهما) الأساليب الصحيحة المستخدمة في

التقييم. تتسم هذه العوامل الواقعة في الجانب الأيمن من المعادلة بالمضاعفة، بمعنى أنه ينبغي أن تتميز جميع هذه الشروط بالقوة للحصول على تقييم مثمر.

أما الجانب الأيسر من المعادلة فيمثل الفوائد المتوقعة من التقييم الجيد. لو كان لديك أشخاصٌ أَكْفاء يَستخدمون الأساليب الصحيحة ويَعملون بطريقة منسَّقَة داخلَ مؤسستك؛ فسوف تحظَى بتقييم ممتاز يتيح لك تعيين مرشحين يقدِّمون أداءً وظيفيًّا أعلى ويبقون في مؤسستك لفترة أطول، وسوف يعكس ذلك، في الوقت ذاته، صورة قوية جدًّا لمؤسستك في السوق، وأخيرًا، ستعمل بكفاءة أكبر بِمَنْأًى عن التقييمات غير المهمة، أو عديمة الصلاحية، أو الزائدة عن الحاجة؛ ومِنْ ثَمَّ ستحمي وقت فريقك الإداري من الإهدار.

انظر إلى المعادلة الذكية باعتبارها قائمةً مرجعية للتقييم. هل تُعَدُّ جميع هذه العوامل عناصر فاعلة في مؤسستك؟ أتحصل مؤسستك على جميع الفوائد المذكورة؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، فما التغييرات المطلوبة؟

(١٢) جهات مرجعية لا تُقدَّر بثمن

قُبيل نهاية عام ١٩٩٤، وبعد بضعة أشهر من مؤتمر شركتنا في بونتريسينا، عقدْنا اجتماعًا في أمستردام لفريق التطوير المهني الخاص بشركتنا حولَ العالم، وكان من بين المشاركين صاحب هذه السطور، وعدة زملاء من جميع أنحاء العالم، ومدير شركتنا التنفيذي، دان ميلاند. كنا قد أجرينا، بحلول هذا الحين، بحثًا داخليًّا وخارجيًّا كبيرًا، وكنا نتناول بالتحليل المفصَّل العوامل المنتجة لِمَا أحرزَتْه عدةُ مكاتبَ لنا من أداءٍ متميز. لقد تمكَّنَتْ، في واقع الأمر، مجموعةٌ صغيرة من المكاتب من جمع سجلات أداء مذهلة وبناء سمعة ممتازة لها.

كان لدى دان آراءٌ راسخة بشأن ما كان يراه السبب الأوحد والأهم خلفَ ذلك الأداء المذهل. في رأيه، لا يُقدِم الاستشاريون في تلك المكاتب على تقديم مرشح دون أن يدرسوه دراسة متفحِّصة بالتعاون مع عدة أفراد، على علاقة وثيقة مع هؤلاء الاستشاريين، وسبق أن رأوا المرشح أثناءَ أداء عمله، وبإمكانهم منحنا جهات مرجعية زاخرة وتتسم بالموضوعية والرؤية المتبصِّرة والموثوقية. كما أن لتلك المكاتب الناجحة تقليدًا يتجمعون بمقتضاه بشكل منتظم ويتقاسمون تلك الجهات المرجعية الثمينة بين الاستشاريين.

تحدَّث دان بقناعة مطلقة حول موضوع الجهات المرجعية. كانت النقطة الضمنية التي طرحها، كما سمعتها منه، هي أن علينا دائمًا أن نتحلى بالتواضع، وأن نتذكر

أنه مهما بلغت خبرتنا في عقد المقابلات الشخصية، فسيوجد في النهاية دائمًا مرشحون محتملون قادرون على خداعنا وتضليل عملائنا، وأن هذه مجازفة لا يَسَعُنا خوضها.

استوعبت مَقْصِد دان؛ لكنني سألته عن مدى واقعية الحصول على تلك الجهات المرجعية الواسعة وغير المتحيزة من مصادر معروفة في أسواق كبيرة للغاية. (كان بعض من مكاتبنا الأعلى أداءً يعمل في أسواق يتراوح حجمها بين الصغير والمتوسط.) أجاب دان أن من خلال تخصص الاستشاريين، إما بحسب القطاع أو الْمَهمة، يمكن لأكبر الأسواق أن تتحول إلى عالم صغير في نهاية المطاف وأن يكون لدينا دائمًا أشخاص معروفون لواحد منا أو أكثر مِمَّن قد عملوا عن قُرب مع أي مرشح محتمل في أحد المستويات العليا.

في لحظة ما من مناقشتنا، سار دان إلى سبورة ورقية مدون عليها قائمة موجزة لمختلف العوامل التي ساهمت في النجاح الباهر لهذه المكاتب اللامعة. تناول دان قلمًا أسودَ خطاطًا ورسم بجانب كل عاملٍ نجمةً أو نجمتين أو ثلاثًا؛ فكانت «الاتصالات الملائمة بالجهات المرجعية» هي العامل الوحيد الذي نال ثلاث نجمات.

واليوم، بعد مرور أكثر من عَقد على هذا الاجتماع، لا زلت أعتقد أنه كان أنفع درس تلقيته في كيفية إنجاز تقييم ذي صلاحية وموثوقية. استثمرت شركتنا، منذ ذلك الحين، أموالًا طائلة لتنمية رأس مالنا الفكري، وتحديد الكفاءات المطلوبة للنجاح في المستويات العليا، ووضع مجموعة متميزة من الكفاءات المقيَّمة التي أضافت قوة عظيمة إلى تقييماتنا، بالإضافة إلى تدريب الاستشاريين العاملين في مكاتبنا. ومع جميع تلك الاستثمارات الضخمة، لا زلنا على قناعة بأن الاتصالات الملائمة بالجهات المرجعية شرط جوهري لتحقيق النجاح في أي تقييم.

لا شك أن القادة المتميزين خارجَ مجالنا يتبعون المبدأ ذاته؛ حين سألت جاك ويلش عن كيفية وصوله — بكل ما تحمله الكلمة من معنًى — إلى حقيقة المرشح في تلك المرات القليلة التي بحث فيها عن مرشحين خارجيين؟ أجابني بأن لديه داخل الشركة موظفين يتصلون بأفراد في نفس المجال (لا في نفس الشركة) لتجميع صورة متكاملة للمرشح. وأخبرني كذلك أنه لم يثق قَطُّ بالجهات المرجعية المقدمة من المرشح، أما آراء أقران المجال فكانت مصدرًا ثمينًا للمعلومات.

(١٣) الاتصال الصحيح بالجهات المرجعية

يخدم الاتصال الصحيح بالجهات المرجعية ثلاثة أغراض؛ أولًا: يمكن الاستعانة بهذه الجهات في مرحلة مبكرة للتحقق من مؤهلات المرشح الأساسية. ومن أمثلة ذلك، مراجعة

الجامعات الواردة في السيرة الذاتية للتأكد من الخلفية التعليمية، والاتصال بالشركات الواردة للاستيثاق من التواريخ والدرجات الوظيفية، بل إن إشراك الشركات المتخصصة في تحريات السير والسلوك قد يقطع شوطًا طويلًا نحو استبعاد المحتالين والمخادعين. ربما يبدو ذلك بديهيًّا، غير أن عددًا مذهلًا من الشركات تُخفق في الوفاء بهذا الشرط المبدئي.

يُعد استبعاد المحتالين الواضحين مستوًى أساسيًّا من الاتصال بالجهات المرجعية، أما المستوى الثاني فيشمل إيجاد الأشخاص القادرين على التحقق من أن الإنجازات التي أوردها المرشح نفسه حقيقية، وأن المرشح يتمتع بالقدر الذي يزعمه من الكفاءة. من خلال هذا النوع الثاني من الجهات المرجعية، من المهم التحقق من الكفاءات الأساسية القائمة على الذكاء العاطفي. برغم طبيعتها غير الملموسة ومن ثَمَّ صعوبة تقييمها؛ فإن هذه الكفاءات حيوية لتحقيق النجاح.

أخيرًا، يساعدك النوع الثالث من الجهات المرجعية على توجيه انتباهك إلى الكفاءة والإمكانيات الكامنة؛ بُغْيَةَ اتخاذ قرار التعيين، والتأكد من نجاح المرشح في المنصب الجديد، وجمع المعلومات الضرورية لدعم عملية دمج المرشح المُعيَّن في سياق المؤسسة.

لكن كيف ستتعامل مع هذه الجهات المرجعية بالفعل؟ هناك ممارستان أساسيتان هما الأفضل؛ أولًا: عليك أن تقرر الجهات التي ستتواصل معها، وهو ما يعتمد على نوع الكفاءات التي تحاول تقييمها؛ فلكي تقيِّم كفاءاتٍ مثل التوجه إلى النتائج، أو التوجه الاستراتيجي، أو التوجه التِّجاري، يُعَدُّ المدير السابق للمرشح جهةً مرجعية جيدة جدًّا، أما زميل العمل فوضعه يتيح له تقييم مهارات التعاون والتأثير، بينما يمكن لمرءوسي المرشح المباشرين سابقًا أن يقدموا تعليقاتٍ مفيدةً على كفاءة المرشح في جوانب قيادة فِرَق العمل وقدرته على تنمية الآخرين. عليك في جميع الأحوال ألَّا تُقيِّدَ نفسك بالجهات المرجعية التي قدمها المرشح ابتداءً، بل اتفق معه على جهات إضافية لخدمة أهدافك. وبينما تُعِد هذه القائمة، حاول أن تفهم طبيعة العلاقة بين الجهة والمرشح، بما في ذلك الصراعات المحتملة (كما هو الحال حين يرشح الموردون أفضل عملائهم).

ثاني أفضل الممارسات الخاصة بالتعامل مع الجهات المرجعية هي أن تتواصل معهم بنفس الطريقة المتبعة عند إجرائك مقابلة منظمة قائمة على السلوك مع مرشح ما، بمعنى أن تبدأ بوضع مخطط لأسئلتك الرامية إلى التحقق من الكفاءات المهمة التي تَوَدُّ تقييمها.

عند الاتصال بالجهات المرجعية، عليك أولًا أن تتحقق من علاقتهم بالمرشح، ثم توضح لهم نوعية الموقف الذي تدرس لأجله المرشح، وتتأكد منهم ما إذا سبق لهم ملاحظة المرشح في موقف مشابه. تعرَّف، في تلك الحالة، على ما فعله، والطريقة التي حقق بها النتائج، وأية دلائل تشير إلى مستوى كفاءته. يجدر بك أن تنتهز الفرصة لجمع أية حقائق أخرى ذات صلة قد تساعدك على إنجاز تقييم أكثر موثوقية وإبرام قرار التعيين أو رفضه، وكذلك الاستعداد لإدماج المرشح المعيَّن على نحو أكثر فاعلية.

يمكن للمهنيين، في بعض الأحوال، أن يُضيفوا قيمة ملموسة في هذه المرحلة. تأكد، مرة أخرى، من أن الاستشاريين العاملين لديك يتمتعون بقدر كبير من الاستمرارية والتخصصية في الأسواق والمهام والقطاعات ذات الصلة. وتحَقق، كلما أمكن، أن لديهم ثقافة داخلية تحثُّ على الاجتماع وتبادل المعلومات المرتبطة بالمصادر، والجهات المرجعية، والمرشحين. إن المعرفة التي يمتلكها هؤلاء الاستشاريون ينبغي أن تتدفق بحرية بين المهنيين العاملين في الشركة لكي تتحقق الاستفادة منها.

(١٤) انتقاء مَن ينتقي

هل تفضل الاستماع إلى عازف بيانو متوسط وهو يعزف على آلة بارعة أم تستمع إلى عازف بيانو بارع وهو يعزف على آلة متوسطة؟ أنا على يقين أنك ستختار، مثلي، الخيار الثاني في كل مرة.

الأمر ذاته ينطبق على التقييمات؛ فالسر يكمن في المهني أكثر من الأسلوب. إن تقييم البشر غاية في الصعوبة، وإلا لما لجأ المتزوجون إلى الطلاق، ولكسدت المهن القانونية، ولصرتُ أنا عاطلًا عن العمل.

كما أشرت في الفصل الأول، قليلة هي الأبحاث المعنية بهذه الموضوع، إلا أن هناك كتابًا مفيدًا بعنوان «دليل مقابلات التعيين» يحتوي على فصل يتناول مسألة ما إذا كان بعض مَنْ يُجرون المقابلات الشخصية أفضل من غيرهم.[16] استنتج خمسٌ من بين ست دراسات أن الإجابة «نعم». تبيَّن في بعض تلك الدراسات أن أفضل من أَجْرَوُا المقابلات تمتعوا بمستويات من الصدق التنبؤي تفُوق نظائرها لدى أسوأ من أَجْرَوُا المقابلات بمقدار عشر مرات. أُجريت عامَ ١٩٦٦ دراسةٌ كبيرة شملت ٦٢ شخصًا مختلفًا يُجرون مقابلات وظيفية، وكان كل منهم قد تولى تقييم ٢٥ موظفًا في المتوسط، ووُجِدَ أن المدى

المتضمن للصلاحيات الفردية للمقابَلين كان يتراوح بين −٠٫١٠ كحد أدنى و+٠٫٦٥ كحدٍّ أقصى.[17]

يستحق ذلك المدى أن نتناولَه بمزيد من التدقيق. إن صلاحية بمقدار −٠٫١٠ لا تعني أن مُجْرِيَ المقابلات الخاضع للدراسة قد حقَّق صلاحية متدنية، بل تعني أن صلاحيته كانت سالبة. يمكنك أن تفسر هذه النتيجة على أنه ربما ينبغي عليك أن تخالف هذا الشخص المحدد في كل ما يوصي به!

يمثل روبرت ديبوي، الأستاذ في جامعة رايس، واحدًا من أكبر المرجعيات بشأن مقابلات انتقاء المرشحين. أجرى روبرت أفضل دراسة للاختلافات في الصلاحيات بين مُجْري المقابلاتِ التوظيفية، معتمدًا على عينة ضخمة، وخلُص إلى أن بعض الأشخاص الذين يُجرون المقابلات يحققون مستويات أعلى من الصلاحية مقارنةً بآخرين، وأن هؤلاء الذين يحققون مستويات أعلى من الصلاحية عادة ما يكونون أقل تحيزًا ضد النساء والأقليات العِرْقية في تقييماتهم.[18]

والخلاصة هي أنه في عالمٍ يشهد تغيرًا متسارعًا في الأشكال المؤسسية والكفاءات الإدارية، واحتياجًا دائمًا لكفاءات جديدة، وصعوبة بالغة في تقييم بعضٍ من أهم الكفاءات، لا شك أنك في حاجة إلى اختيار الأفراد الملائمين لإنجاز عملية الانتقاء.

ما أهم ما يميز هؤلاء المقيِّمين الأَكْفاء؟ أولًا: وبالنظر إلى صعوبة الْمَهمة، من المنطقي أن تختار أشخاصًا أذكياءَ ومُلِمِّين أيضًا بمجموعة الخبرات والكفاءات المرتبطة بالمنصب لإجراء المقابلات؛ مما يعني، عادةً، الاستعانة بكبار المقيِّمين لتقييم كبار المرشحين. ثمة سمات أخرى ترتبط كذلك بالصلاحية العالية للتقييم على المستوى الفردي، ومن بينها القدرة على ترجمة السلوكيات غير اللفظية، ومراقبة الذات، ومهارات الاستماع، والقدرة على التخطيط والتنفيذ بالتوازي.

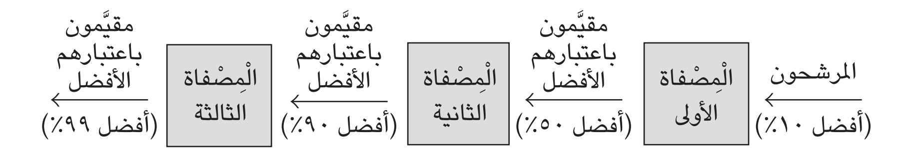
مما يثير بعض الدهشة أن من أهم ما يميز أفضل الأشخاص الذين يُجرون المقابلات هو دافعيتهم لإجراء تقييم سليم. هذا ما اكتشفه باحثون منذ أكثر من نصف قرن؛ فحسبما ذكرت تلك الدراسة، يتمتع الأفراد الذين يُجيدون الحكم على الآخرين بمعاييرَ تقييميةٍ ملائمة، علاوةً على ذكاء عامٍّ وذكاء اجتماعي، إلا أن «أهم هذه الجوانب قد تكون الدافعية؛ فإذا كان لدى المقيِّم الدافع لإصدار أحكام دقيقة على الفرد محل التقييم والحرية في التزام الموضوعية، فسوف يحظَى بفرصة جيدة لتحقيق هدفه.»[19]

(١٥) كم تقييمًا ستُجري؟

حين أعود بذاكرتي إلى مَهمتي البحثية الأولى منذ ما يقرب من عشرين عامًا، أجد أن ذلك صحيح. لم يكن لديَّ أية نقاط قوة سوى الدافعية، والعميل الجيد بالتأكيد. كنت، بلا شك، أُنجز مَهمتي الخاصة بدراسة عدد كبير من المرشحين ومقابلتهم والاتصال بالجهات المرجعية بتفصيل مستفيض؛ لكن الذي أحدث الفارق الحقيقي هو وجود ثلاثة أفراد لدى العميل على درجة عالية من الكفاءة أَجْرَوْا تقييمات متعاقبة وتتسم بالاستقلالية والشمولية.

كان أول من أَجْرَوُا المقابلة لدى العميل هو الرئيس التنفيذي المتقاعد لشركة كيلمس، فرانك بينسون، وهو الخبير المحنَّك ذو المناوشات المؤسسية التي لا عد لها. كان فرانك على دراية بحقيقة كيلمس وتحدياتها الراهنة من جميع النواحي. أما الثاني فكان ديفيد جانلي، الرئيس التنفيذي المرتقب للشركة، الذي كان في طور الانتقال إلى منصبه الجديد أثناء إجرائنا للبحث. وبرغم حداثة عهده بالشركة، فإنه كان على إحاطة تامة بأهم مسائل التسويق والمبيعات داخل شركة سريعة الوتيرة تقدِّم منتجًا استهلاكيًّا، وكان يتحلى بفهم عميق للمستهلكين المحليين. وأخيرًا، كان المقيِّم الثالث هو الرئيس التنفيذي لشركة كوينسا القابضة، نوبيرتو موريتا، وصاحب القدرة المتميزة على تقييم الأفراد.

ما حدث في ذلك المثال يُبرز واحدة من أفضل الممارسات وأكثرها فاعلية لتحسين دقة التقييمات؛ وهي إجراء قليل من المقيِّمين الأَكْفاء مقابلات متتابعة ومستقلة مع المرشحين النهائيين. إن مثل هذه الاستراتيجية أُطلق عليها اسم «نموذج المصافي المتعاقبة»، والموضح في الشكل ٧-٥.



شكل ٧-٥: نموذج المصافي المتعاقبة.

تعتمد هذه الاستراتيجية في أساسها المنطقي على نقطة قدمتُ لها في الفصل الثالث، عندما حللت تأثير أخطاء التقييم. كما قد تذكر من ذلك التحليل، في حال أردنا تعيين أعلى ١٠ في المائة فقط من المرشحين، سيظل معدل الخطأ في قرارات التعيين الخاصة بنا ٥٠ في المائة (كما هو موضح في الشكل ٧-٥) حتى إذا تمتعتْ تقييماتُنا بمستوًى عالٍ من الدقة (حوالي ٩٠ في المائة)؛ وذلك لوجود مِصْفاة واحدة فقط (أي مقيِّم واحد فقط). لكن إذا أضفت مِصْفاة ثانية مستقلة إلى أولئك المرشحين المقيَّمين في البداية باعتبارهم الأفضل، فسوف تتمكَّن من خفض معدل الخطأ السابق ليصل إلى ١٠ في المائة فقط.

كيف يحدث ذلك؟ افترِضْ أن لديك، قبلَ إضافة الْمِصْفاة الثانية، ١٠٠ مرشح، وأن ٥٠ في المائة منهم يمثلون حقًّا أفضل المرشحين، فستدفعك دقتك البالغة ٩٠ في المائة إلى تقييم ٤٥ من المرشحين الأَكْفاء باعتبارهم الأفضل، بينما معدل الخطأ البالغ ١٠ في المائة سيجعلك تقيِّم خمسة من المرشحين غير الأَكْفاء باعتبارهم الأفضل. بعد إضافة الْمِصْفاة الثانية، ستجد أن من بين الخمسين مرشحًا الذين سيمرُّون عبر هذه الْمِصْفاة الثانية، فإن ٤٥ (أو ٩٠ في المائة) سيكونون بالفعل أفضل المرشحين. واتباعًا للمنطق ذاته، إذا حسبت الأرقام، فستجد أن إضافة مِصْفاة متعاقبة ثالثة ستخفض من الخطأ التقييمي النهائي ليصل إلى ١ في المائة فقط.

(١٦) كثرة الطُّهاة تفسد الطبخة

ربما يُغريك ذلك إلى المبالغة في تطبيق هذا المنطق؛ فتضيف مزيدًا من التقييمات إلى العملية في سبيل الدفع بنسبة الخطأ التقييمي نحو الصفر. لا تفعل ذلك! فسيكون لذلك تبعات سلبية كبيرة لسببين؛ أولًا: سيؤدي ذلك بك إلى استبعاد عدد كبير جدًّا من المرشحين الأَكْفاء. ثانيًا: ستحتاج إلى إيجاد عدد ضخم من المرشحين من البداية، بحيث يبقى لديك ولو مرشح واحد بعد كل هذه المصافي المتعاقبة! يوضح الشكل ٧-٦ هذه الفكرة، عارضًا النتائج المترتبة على ثلاث مصافٍ متعاقبة ومستقلة بدرجات متفاوتة من الدقة بين المقيِّمين.

في المثال الذي ناقشناه لتوِّنا، والذي يوجد فيه ثلاث مصافٍ ودرجة دقة بنسبة ٩٠ في المائة، تبلغ احتمالية تقييم مرشح غير كفء باعتباره من أفضل المرشحين ١ في المائة فقط، وهو شيء إيجابي بالتأكيد؛ لكنك، في الوقت ذاته، ستستبعد ظلمًا ٢٧ في المائة

من أفضل المرشحين! في الواقع، لكي تجد مرشحًا واحدًا متميزًا، ستحتاج إلى إيجاد ١٤ مرشحًا وإجراء ما مجموعه ١٧ تقييمًا، وهو عمل شاقٌّ! إن زيادة عدد المصافي لن تضيف الكثير من ناحية الدقة، بالنظر إلى انخفاض احتمال التقييم الإيجابي الخاطئ بالفعل؛ لكنها ستزيد من احتمالية التقييم السلبي الخاطئ وستكلفك مزيدًا من العمل.

دقة المقيِّمين	تقييم إيجابي خاطئ[١]	تقييم سلبي خاطئ[٢]	عدد المرشحين اللازمين	عدد التقييمات المطلوبة
٪٩٠	٪١	٪٢٧	١٤	١٧
٪٧٠	٪٤٢	٪٦٦	١٧	٢٥

[١] احتمالية تقييم مرشح غير كفء باعتباره كفئًا.
[٢] احتمالية تقييم مرشح كفء باعتباره غير كفء.

شكل ٧-٦: مثال لثلاث مصافٍ متعاقبة ومستقلة بمستويات دقة مختلفة لدى المقيِّمين.

ضع في اعتبارك أن كثيرًا من المقابِلين يبحثون عن سبب لاستبعاد مرشح ما.[20] ضع في اعتبارك أيضًا أن الاستبعاد الْمُمَنْهَج للمرشحين ذوي الكفاءة العالية ليس مضيعةً غير مبررة للوقت فقط، بل قد يُكلفك مصداقيتك في السوق، وهو ما لا يظهر ضرره إلا على المدى الطويل.

ومما يشير إليه الشكل ٧-٦ أيضًا أهمية الاستعانة بعدد محدود من المقيِّمين وأهمية تمتعهم بدرجة عالية من الكفاءة أيضًا (وهو أحد أجزاء المعادلة الذكية). ألخص، في الصف الثاني من ذلك الشكل، النتائج المستخلصة من ثلاث مصافٍ متعاقبة ومستقلة باستخدام مستوًى أقل من الدقة؛ حوالي ٧٠ في المائة لكل مقيِّم. في هذه الحالة، ومع استخدام ثلاث مصافٍ، سوف تبلغ احتمالية تعيينك شخصًا غير كفء ٤٢ في المائة، بينما سوف تستبعد ثلثي المرشحين الأَكْفاء حقًّا، كما أنه سيتوجب عليك بذل جهد جَهِيد لبلوغ هذه النتيجة البائسة؛ إذ سيتعين عليك إيجاد ١٧ مرشحًا، وإجراء ما مجموعه ٢٥ تقييمًا لينتهيَ بك الحال إلى تعيين مرشح واحد (مع نسبة خطأ ٤٢ في المائة)!

يثبت هذا التحليل بما لا يدع مجالًا للشك الحاجةَ إلى الاستعانة بالمقيِّمين ذوي الكفاءة العالية فقط، وأن يكون عددهم محدودًا؛ وذلك في سبيل الفوز بكل ميزات الجانب الأيسر من المعادلة الذكية: تقييم ممتاز، ومرشحون ذوو أداء مرتفع، وانعكاس قوي للصورة المؤسسية، واستغلال فعَّال لوقتك.

(١٧) المقابلات الجماعية

ثمة منهج أخير تجدر دراسته، وهو المقابلات الجماعية، أو المقابلات على هيئة لجان، حيث يشترك عدة أشخاص في مقابلة المرشح في آنٍ واحد.

ينبغي النظر إلى المقابلات الجماعية باعتبارها أداةً مفيدة في المراحل اللاحقة من النموذج التعاقبي السابق؛ إذ ليس من المنطقي إشراك عدة أشخاص ممن يُجرون المقابلات في العملية إلا بعد أن يجتاز المرشح بعض مراحل التصفية المبدئية على الأقل. تشير الأبحاث إلى أن صلاحية المقابلات الجماعية تزيد قليلًا عن صلاحية المقابلات الفردية، ويُعزى ذلك جزئيًّا إلى إمكانية معارضة الأشخاص مجري المقابلة لبعضهم فيما يخص الأساس الذي تقوم عليه التقييمات. تبدو المقابلات الجماعية أكثر فاعلية كذلك بالنسبة للمناصب العليا، والوظائف الأكثر تعقيدًا، والوظائف التي تتضمن التفاعل مع جهات متعددة. بالإضافة إلى ذلك، تمتاز المقابلات الجماعية بالحد مما تحمله المقابلات المتلاحقة من ازدواجية واستنزاف للموارد، كما تضمن الاستغلال الرشيد لوقت المقيِّمين رفيعي المستوى.

لكن يجب أن تراعي المقابلات الجماعية ضوابط معينة لكي تحقق مزيدًا من الفاعلية؛ فينبغي أن يكون الأشخاص مُجرو المقابلة على درجة عالية من الكفاءة والدراية بالكفاءات محل التقييم، وأن يكونوا منضبطين أثناءَ تنفيذهم لعملية طرح الأسئلة والتقصي.

(١٨) فريق اتخاذ القرارات

قد تشترك عدة جهات في تحديد الحاجة إلى تعيين الموظفين؛ لكن حين يتعلق الأمر بقرار التعيين النهائي، فعادة ما تنبثق أفضل النتائج من فريق صغير، كفء، خالٍ من الصراعات. إن تكليف شخص واحد باتخاذ القرار قد لا يتيح المجال للتشكيك في الافتراضات، ومحاربة التحيزات، ومناقشة المفاضلات الصعبة بين المرشحين. كما أن إشراك عدد أكبر من اللازم من الجهات في اتخاذ القرار من شأنه أن يزيد من التقييمات

السلبية الخاطئة (استبعاد مرشحين أَكْفاء)، ويضعف من دافعية المرشحين بسبب طول العملية، ويقلل من كفاءة فريق اتخاذ القرار وأهميته.

عند بُروز الحاجة إلى تعيين رئيس تنفيذي، ينبغي أن يقود فريق صغير عالي الكفاءة (ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة مثلًا) العملية بأكملها، بَدْءًا من تحديد الحاجة إلى تعيين رئيس تنفيذي جديد وانتهاءً بدمجه في السياق المؤسسي. يمكن الاستعانة بفريق بالحجم ذاته عند إجراء تعيينات في المستويات الدنيا، على أن يتضمن الفريقُ الرئيسَ المباشر، ورئيسَه، وأكبرَ مسئول تنفيذي في قسم الموارد البشرية (على افتراض أن يكون أعلى في درجته من المنصب المراد شغله). لا تقدِّم أية تنازلات إذا تطوع مسئول تنفيذي غير كفء بالانضمام إلى فريق التعيين، حتى إذا كان هذا المسئول رفيعَ المستوى، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة؛ فالمخاطر في هذا الموقف عالية للغاية.

يبرز مثال شركة منتجات الألبان الوارد في الفصول الأولى بعضًا من أفضل الممارسات المرتبطة باتخاذ القرارات النهائية. عقدت لجنة التعيينات والأجور تقييماتها النهائية، وتحققت من الكفاءة والملاءمة الثقافية. ضمت هذه اللجنة رئيس مجلس إدارة الشركة، وأربعة من أعضاء مجلس الإدارة الثلاثة عشر، وكان الأربعة على درجة عالية من الكفاءة. اتسمت العملية بالصرامة والشمولية، وتضمنت فحصًا لما شملته سِيَر المرشحين من دلائل أظهرت المستوى المطلوب في كل كفاءة ذات أهمية حيوية لإحراز النجاح في الوظيفة.

نتيجة لأن هذا الفريق الصغير من الأعضاء ذوي الكفاءة والدافعية كان يعرف بوضوح ما يبحث عنه، فقد نجح بسهولة في الوصول إلى القرار وتعيين أفضل مرشح تقدَّم إليه.

(١٩) أفضل الممارسات في مرحلة القرار النهائي

حين تدنو مرحلة اتخاذ القرار النهائي، يصير للانضباط الصارم أهمية مطلقة؛ ففي عدد كبير جدًّا من الحالات، تتدخل النزعة النفعية، ويُقوَّض الانضباط، وتُرتَكَب أخطاء جسيمة في اختيار المرشحين.

يعني «الانضباط» المراجعة الثانية لتوقعات الأداء المحددة كتابةً في المراحل الأولى من العملية، ومراجعة الدلائل المتعلقة بكل كفاءة أساسية على حِدَة، بالإضافة إلى مراجعة إمكانية التطور لدى المرشح. تتضمن هذه الخطوة سرد ومراجعة أهم الأفعال التي أتى بها كل مرشح، وأهم إنجازاته وسلوكياته ذات الصلة بكلٍّ من التوقعات الرئيسية.

وأخيرًا، يعني الانضباط التنبؤ السلوكي، لا سيما في حال وُجِدَ بعض الثغرات البسيطة في بعض الكفاءات، أو في حالِ أَمْكَنَ عدة مرشحين الوفاء بالتوقعات، لكن بطرق مختلفة. أيُّ رهان تودُّ أن تتخذَه؟

متى وجِدَت ثغرات بسيطة في الكفاءات، قد يضم تنبؤك السلوكي ربطًا بين إمكانيات المرشح والدعم التنظيمي القائم أو المزمع؛ وذلك كي تعرف ما إذا كان من الممكن أن ينجح المرشح برغم تلك الثغرات وكيفية ذلك.

لقد طُورت عملياتٌ ونماذجُ أكثر تقدمًا لاتخاذ القرار من أجل المؤسسات الضخمة التي تُجري تعيينات كثيرة في المناصب ذاتها، وكذلك من أجل شركات الخدمات المهنية المتخصصة. على سبيل المثال، تستعين شركتنا بنموذج متقدم لمقاييس للكفاءة لحالات التعيين في مناصب المسئولين التنفيذيين في المستويات الإدارية العليا، علاوة على أننا نحدد بصرامة مستويات مستهدفة مؤكدة جيدًا لكل منصب. وفي بعض الحالات وضعت نماذج ارتباط متعددة، تقيِّم كل كفاءة أساسية باستخدام أنواع مختلفة من قواعد اتخاذ القرار (تتابعي، أو غير تتابعي؛ تعويضي، أو غير تعويضي). وأخيرًا، جرَّب بعض الأشخاص أسلوبًا ذاتيًّا في اتخاذ القرار، حيث يوضع نموذج لاتخاذ القرار بِناءً على التوقعات الْحَدْسِيَّة لخبير، وعند استخدام النموذج تكون النتيجة المثيرة للدهشة أنه يتفوق على الخبير. وعلى ما يبدو فإن هذا النموذج يحصل على أفضل ما لدى الخبير، مع الحد من الضوضاء العشوائية الناتجة من التعب والملل والضغط والقلق.

(٢٠) التعامل مع الْحَدْس

لقرارات تعيين المرشحين هدف أخير، ألا وهو تحقيق التوازن الصحيح بين العقلانية والحدس، وهو التوازن الذي سيشهد تغيرات بمرور الوقت.

مع بداية اتخاذك لأول قرارات تعيين المرشحين، ستعاني من صعوبة بالغة في التمييز بين الحقائق والقوالب النمطية أو العواطف. عادةً ما يؤدي الاعتماد على حَدْسك مع قلة خبرتك في التقييمات إلى قرارات غير سديدة.

إن ناقوس الخطر هذا يدق حتى في حالة المسئولين التنفيذيين رفيعي المستوى. أشار الباحثون في مركز القيادة الخلاقة، في معرض بحثهم حول الاختيار التنفيذي، إلى أن كثيرًا من المسئولين التنفيذيين رفيعي المستوى الذين قابلوهم لم يكونوا خبراء في الاختيار؛ بل إن ٢٠ في المائة منهم، في الحقيقة، لم يسبق لهم قَطُّ الاشتراك في اختيار مسئولين تنفيذيين

رفيعي المستوى.[21] يمكن للاعتماد على الحدس في هذه الحالات أن ينطويَ على مجازفة خطيرة حقًّا!

ولكن مع زيادة خبرتك، يجب أن تُصغيَ بمزيد من الاهتمام إلى حَدْسك؛ لأنه سيدمج جميع الدروس المستفادة من قراراتك السابقة. أجل، افحص الحقائق الكامنة خلف ذلك الحدس، وأنصت إليه أيضًا.

(٢١) أكبر كوابيسي

أذكر نفسي وأنا أتساءل: كيف يمكن أن يحدث ذلك؟ أهو كابوس؟ تمنيت لو أستيقظ، لكن للأسف لم أفلح.

كنت أقابل أحد عملائنا ولم يكن راضيًا مطلقًا. عَيَّن هذا العميلُ، بمساعدتي المهنية، مديرًا للتسويق قبلَ بضعة أشهر، وكان هذا التعيين كارثيًّا. على الورق، كان هذا المرشح المعيَّن يتمتع بمؤهلات لا تشوبها شائبة، ومن بينها درجة الماجستير في إدارة الأعمال من إحدى أفضل كليات إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية إلى جانب مسيرة مهنية مثيرة للإعجاب. برغم كل هذه المؤهلات، فإنه لم يكتفِ بسوء علاقته بفريقه، بل كان يتصرف أيضًا بطريقة تُناقض الثقافة السائدة تمام التناقض وبدت منافية للأخلاق.

لا أذكر طوال حياتي موقفًا شعرت فيه بكل هذا القدر من الإحراج لسبب مهني. كيف يحدث ذلك معي؟ كنت أمتلك آنذاك خبرة تقارب الخمسة عشر عامًا في البحث التنفيذي، وكان لديَّ سجل قوي: في أكثر من ٩٠ في المائة من مئات مهامِّ البحث التي أجريتها، حقق المرشحون المعيَّنون نجاحًا باهرًا. لم أواجِه قط إخفاقًا كهذا.

أين مَكْمَن الخطأ؟ أدركتُ في النهاية أن السبب فيما جرى لي كان الرضا عن الذات. تذكرْتُ، بعدَ فوات الأوان، تحذيرَ مؤسس شركتنا، إيجون زندر، الذي طالما قال إن الرضا عن الذات هو توأم نتائج الأداء الرائعة، الذي ينمو معه جنبًا إلى جنب.

لقد تغاضيت عن إحدى السياسات المقدسة في ممارستنا المهنية، ألا وهي الامتناع مطلقًا عن تقديم مرشح دون اتصالات موثوقة بالجهات المرجعية تُجرَى مع أفراد عَمِلُوا عن قُرْب مع المرشح. أُحِيل إليَّ هذا المرشح من طرَف شخصين أعرفهما جيدًا وأثق بهما، كما تلقيت تعليقات عامة إيجابية من زميل له في رابطة الخريجين التي ينتمي إليها. أقنعتني عدة عوامل بتجاوز تلك الخطوة الجوهرية، من بينها رغبة العميل في المضيِّ قُدمًا بأقصى سرعة، وسفره الوشيك في رحلة عمل طويلة، وثقتي بنفسي.

أسوأ ما في القصة أنه كان بوسعي كشف حقيقة المرشح بسهولة من خلال أشخاص أعرفهم جيدًا وعملوا معه في الشركة «أ». اكتشفت، بعد فوات الأوان، أن المرشح المعيَّن سبق أن طُلِبَ منه مغادرة الشركة «أ» لأسباب تشبه تلك التي شهدها عميلنا لاحقًا؛ وذلك برغم إقرار الشركة «أ» (ربما كانت النية من وراء ذلك تجنُّب أية مقاضاة قانونية محتملة) بأنه غادرها من تِلْقاء نفسه. مهما أكدت هذه النقطة فلن أفي حقها في التأكيد: تَحَلَّ بالانضباط أثناءَ اتصالك بالجهات المرجعية، ولا تسلك أية طرق مختصرة. تأكد أن المرشح الناجح يمتلك كل ما هو مطلوب للنجاح في وظيفته الجديدة.

(٢٢) بناء القوة المؤسسية

إذا اتبعت التوصيات السابقة، فمن المحتمل أن تتمتع بنتائج متميزة وتتخذ في الوقت ذاته قرارات سديدة عند اختيار المرشحين. نحن في مؤسستنا، كما أشرت سابقًا، نعيِّن أشخاصًا بلا خبرة سابقة في البحث المؤسسي، ولكن من خلال الدمج الصحيح بين المهارة العامة، والدافعية، والتدريب، سرعان ما يصل موظفونا إلى الإجادة البالغة. ويشهد على ذلك أن ٩٠ في المائة من المرشحين الذين نقدمهم لعملائنا لا يزالون يعملون معهم بعد خمس سنوات من تعيينهم، ولا يحققون أداءً ناجحًا فحسب، بل يَرْتقون في كثير من الحالات متجاوزين مناصبهم الأصلية. علاوة على ذلك، وكما ذكرت سابقًا، قدرتنا على التنبؤ بإمكانية التطور لدى مديرٍ ما فاقت قدرة المؤسسة التي يعمل بها هذا المدير بما يصل إلى ثلاثة أضعاف؛ وذلك برغم معرفتها له لسنوات.

لا أعيد ذكر هذا على سبيل المباهاة؛ بل لأؤكد أن مثل هذا المستوى من الدقة التقييمية يمكن أن يتحقق على يَدِ أشخاص يتمتعون بالدافعية الصحيحة ويحصلون على فرص للممارسة وتلقِّي التقييم الملائم.

إن تنمية مهاراتك التقييمية، كما أوردت في الفصل الأول، ستكون مِفتاحًا رئيسيًّا لنجاحك المهني، كما أن هذه المهارات ستساهم مساهمة كبيرة في الميزانية العمومية لشركتك وقائمة الدخل الخاصة بها. حين يكون منصب الرئيس التنفيذي في شركة كبيرة على الْمِحَكِّ، يمكن لقرار تعيين أفضل أن يعني الفوز بمليارات الدولارات أو خسارتها، كما أن القرارات السديدة فيما يتعلق بتعيين المرشحين تمثل قيمة ضخمة في المستويات الدنيا كذلك، خاصة عند تجميعها من مختلف أنحاء المؤسسة وحين تعكس القيمة المستقبلية للإمكانيات العالية التي تلتحق بالمؤسسة. هكذا يمكنك أن تنشئ جنرال إلكتريك أخرى

— تنشئ شركة أخرى ذات رؤية استشرافية، قادرة على الصمود على مر السنين — ويمكن للشركة أن تتجاوزَ مستوى الجودة إلى مستوى الامتياز.

لكي تجعلَ من قرارات اختيار الموظفين مصدرًا أساسيًّا للقوة المؤسسية (أحد أجزاء المعادلة الذكية)، ثمة أمور عديدة عليك وعلى مؤسستك تنفيذها:

أولًا: تأكد من أن لديك أفرادًا على مستوًى عالٍ من الكفاءة يتوَلَّوْنَ تقييم المرشحين. لا تُوكِل هذه الْمَهمة الحاسمة إلى أفراد محدودي الخبرة أو غير أَكْفاء، أو أولئك مِمَّن قد لا يمتلكون الدافعية الصحيحة (كالمرءوسين المباشرين).

ثانيًا: استثمر في تدريب الأفراد الذين كثيرًا ما سيؤدون أدوارًا تقييمية، متبعًا أفضل الممارسات المُجرَّبة في التقييم والتدريب.

ثالثًا: قبل اتخاذ القرار النهائي، احرص على مراجعة الطريقة التي أُجريت بها التقييمات والدلائل الدامغة لكل واحدة من الكفاءات الرئيسية. أظهرت الأبحاث أن المقابِلين الذين يعلمون أن تقييماتهم ستخضع للمراجعة يحققون تقييمات أفضل بكثير؛ وذلك من خلال التركيز على المعلومات ذات الصلة بالوظيفة وتجنُّب أكثر التحيزات شيوعًا.[22]

رابعًا: احرص على مراجعة التقييمات، لا قبل اتخاذ القرار النهائي فقط، بل بعد عام أو عامين من القرار. إن الإحاطة بتبعات القرارات تمثِّل تقييمًا مفيدًا للمقيِّمين، ويساعدك على تقييم المهارات التقييمية لمؤسستك، كما يرشدك إلى اختيار أفضل المُقيِّمين في المستقبل.

أخيرًا: أَخْضِعْ نتائجَك للتقييم الموضوعي في مرحلة ما في المستقبل، وكن على استعداد للتراجع عن قرار غير صائب. حين سئل جيم كولينز كيف أقدمت القيادات الكبرى، في الشركات الممتازة التي تناولها بالتحليل، على اختيار الأفراد الملائمين للعمل في مؤسساتهم، أجاب بما يلي:

> لقد تَبَنَّوْا منهج: «لنحرص على التزام الصرامة باختيار المرشحين الممتازين ابتداءً. إذا ثبتت صحة اختياراتنا، فسوف نبذل ما في وسعنا لإبقائهم معنا لوقت أطول. أما إذا تبيَّن ارتكابنا لخطأ، فسوف نواجه الحقيقة إذن، بحيث يتسنَّى لنا مواصلة عملنا ويتسنَّى لهم مواصلة حياتهم.»[23]

لن تحقق النجاح الكامل كل مرة، ولست مضطرًّا إلى هذا. اتضح أن آليات تقييم الحياة أولى مراحل مسارهم المهني لا تقل أهمية عن آليات التعيين؛ ذلك لأن الطريقة

من المهم تحسين التقييمات:

- الأداء الحالي سيئ للغاية.
- تحسين التقييمات أهم في قيمته من إيجاد عدد أكبر من المرشحين أو تخفيض رواتبهم المتوقعة.
- أثبتت مجموعة قوية من الأبحاث أنه من الممكن تحسين التقييمات على نحو ملموس.

أفضل أساليب التقييمات تتضمن مزيجًا من:

- المقابلات المنظمة.
- الاتصالات الدقيقة بالجهات المرجعية.

لكن ثمة أمورًا أساسية أخرى ربما تفوق في أهميتها أساليب التقييم، ومنها:

- وجود مقيِّمين محنكين، يمتلكون المستوى المطلوب من الكفاءة والدافعية.
- التشكيل الصحيح لفريق الانتقاء.
- انضباط العملية، بدءًا من الإقرار المبدئي للكفاءات الرئيسية وصولًا إلى القرار النهائي.

يمكن أن ترفع القدرة المؤسسية في هذا الجانب الحيوي بصورة ملموسة عن طريق:

- اختيار المقيِّمين المناسبين.
- تدريبهم باتباع ممارسات مُجرَّبة.
- مراجعة التقييمات قبل اتخاذ قرارات التعيين أو الترقية.
- متابعة نتائج هذه القرارات بمرور الوقت؛ وذلك لأغراض التقييم الفردي والمؤسسي.

شكل ٧-٧: كيفية تقييم المرشحين.

الوحيدة لمعرفة شخص ما على وجه اليقين هي أن تعمل معه. لكن بإمكانك، في الوقت ذاته، العمل على توفير مخزون من المرشحين المتميزين عن طريق التقييمات المتميزة.

يقدِّم الشكل ٧-٧ موجزًا لأهم النقاط التي طُرِحَت في هذا الفصل.

إذا اتبعت المبادئ التي تناولناها في هذا الفصل، ستحصل على تقييمات صالحة وموثوقة، وستقدم على تعيين أفضل الأشخاص في العالم أو ترقيتهم. ولكن لأنك تتعامل مع اختيارات متبادلة، فإن الموضوع التالي محل المناقشة هو كيفية جذب أولئك الأفراد الممتازين وتحفيزهم، وهو ما سنتناوله في الفصل الثامن.

الفصل الثامن

كيفية جذب أفضل المرشحين وتحفيزهم

إذا اتبعْتَ كلًّا من الخطوات المذكورة في الفصول السابقة، يجدر بنا إذن تهنئتك: فلقد نجحت في تحديد أفضل مرشح محتمل للوظيفة. لكن انتبه! بإمكانك في هذه المرحلة أن تنجح في تعيين ذلك الشخص أو العودة إلى نقطة الصفر في حال فشلت في ذلك.

لقد انصب تركيزنا الأساسي، حتى الآن، على إيجاد أفضل المرشحين وتقييمهم لتلبية احتياجاتنا، أما الآن، فنعود إلى نقطة الاختيارات المتبادلة والتحدي الرئيسي المتعلق بدفع هؤلاء المرشحين إلى قبول عرضك — بمعنًى آخر، نعود إلى نقطة احتياجاتهم هم. تزخر هذه المرحلة بالشك والمخاطرة لكلا الجانبين، وتلعب خلالها مسائل المال والدافع دورها، وينبغي أن تشهد هذه المرحلة أقوى مزيج بين العقلانية والحماسة ...

دعني أستهل هذا الفصل بسيناريوهين مقتبسين من واقع الحياة:

«السيناريو الأول»: بدأتُ في مارس ١٩٨٨ عملية معقدة للبحث عن مدير عمليات لشركة نفط ناشئة في الأرجنتين. كان العميل مسئولًا تنفيذيًّا شابًّا بالغ الذكاء والنجاح، وعلى دراية تامة بما يبحث عنه، من ناحية توقعات الأداء ومواصفات المرشحين على السواء. كان العميل يتوقع سُنوح سلسلة من الفرص في السوق على مدار السنوات المقبلة نتيجة لخصخصة بعض الجوانب الإنتاجية لشركة واي بي إف، التي كانت حتى ذلك الحين شركة مملوكة للدولة. كان من المقرر أن يقود هذا العميل الشركة الناشئة؛ لكنه كان يرغب في تعيين مدير عمليات قوي يتمم مهاراته الإدارية، والاستراتيجية، والتِّجارية، والمالية العامة. كان من المقرر أن يَضْطَلِعَ المدير الجديد بمسئوليات واسعة النطاق: مساعدة عَمِيلي على تحديد فرص الاستثمار المتنوعة وتقييمها، وتقديم إسهامات فنية مع

محاولة اقتحام مجالات مختلفة، والسيطرة الفعالة على النواحي الإنتاجية الموكلة إليه، وتشكيل فِرَق العمل المعنية، كلٌّ في مكانه، وأخيرًا التحكم في التكاليف في سبيل تحقيق الكفاءة العالية في الإنتاج.

عملنا معًا كفريق واحد بفاعلية كبيرة، ونفذنا عملية بحث تنفيذي شاملة تمكَّنَّا خلالَها من تحديد ٤٩ مرشحًا محتملًا للمنصب ودراستهم. عَقِب إجراء تقييمات عميقة لمجموعة فرعية كبيرة، ومن خلال مقابلات واتصالات ملائمة بالجهات المرجعية، وصل كلانا إلى قناعة بأن ثَمَّةَ مرشحًا واحدًا متميزًا. كان من الواضح أن مسألة الراتب لن تكون محل إشكال؛ نظرًا لأن ذلك المرشح كان يعمل بالفعل في شركة واي بي إف ذات الرواتب المنخفضة للغاية آنذاك. إضافة إلى ذلك، كان كثير من الموظفين في واي بي إف يشعرون بالقلق حولَ مستقبلهم؛ نتيجة للشائعات الدائرة حول الخصخصة؛ لذلك كنا على ثقة، لكل هذه الأسباب، بأننا سنفوز بمرشحنا، لا سيما حين نضع أمامَه عرضًا مُغْرِيًا للغاية.

لك أن تتخيل دهشتَنا حين رَفَضَ عرضَنا رفضًا باتًّا وانسحب تمامًا. من البحث تبيَّن أن المسألة لم تكن لها علاقة بالمال؛ بل إنه لم يكن مقتنعًا نهائيًّا بالمشروع ولم يرغب في المضيِّ قُدُمًا في تنفيذه.

«السيناريو الثاني»: بعد حوالي ثماني سنوات من هذا الموقف، كنت في اجتماع مهم مع الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة منتجات استهلاكية كبرى، بل كانت في الواقع رائدةَ مجالها حولَ العالم. كان يطرح عرضه على المرشح النهائي لشغل منصب المدير المالي، وقد رأينا جميعًا أن هذا المرشح يتمتع بمجموعة فريدة من المهارات تلائم التحديات المتوقعة. كان اجتماعًا شخصيًّا وكنت أحضره. حين طُرِح العرض، شكَرَنا المرشحُ بلباقة وقال إنه أقلُّ مما يتوقع. برغم أنه لم يكن يشغل وظيفة آنذاك، فإنه لم يستطع قبول العرض. ذُهِل رئيس الشركة ورئيسها التنفيذي (الذي من المقرر أن يكون المدير المباشر للمرشح المعيَّن) من هذه العثرة غير المتوقعة؛ فسأله ما إذا كانت توقعاته بشأن الراتب تبعد كثيرًا عن العرض، فأجاب المرشح بنعم، مضيفًا أن توقعاته كانت بالقطع أعلى بكثير من العرض؛ لقد كان يتوقع في الحقيقة ضعف هذا العرض بالضبط. نهض كلٌّ منهما وتبادلا المصافحة ثم غادرا.

سوف أعاود الحديث عن كلتا القصتين ونهايتهما لاحقًا في هذا الفصل؛ لكن النقطة التي أود توضيحها الآن هي أن لكل بحث توظيفي نهاية، لكن هذه النهاية ليست دائمًا

كما يرجو المرء؛ فكثير من أفضل المرشحين يتلاشَوْنَ حين ينتقل تركيز عملية التعيين من التقييم إلى الاستقطاب؛ وذلك في بعض الأحيان نتيجة لأن إقناعهم بالوظيفة كان خاطئًا (أو لم يكن ثَمَّةَ محاولةُ إقناعٍ أصلًا)، وفي أحيان أخرى نتيجة لانعدام التوليفة الصحيحة من العقلانية والحماسة.

(١) أهذا هو الأفضل للمرشح؟

في المراحل الدقيقة كالتي وصفناها في الموقفين السابقين، يمكن أن تغلَبنا عواطفنا، بإقناعنا إما بالاستسلام قبلَ الأوان أو بتحمل الْمَشَاقِّ في سبيل الفوز بالمرشح المتردد من خلال وعود أو شروط غير واقعية لن تزيدك إلا متاعب في المستقبل. لذا، تعوزنا في مواقفَ كهذه السيطرة على عواطفنا ووضع أنفسنا موضع المرشح، وأن نسألَها ما إذا كان التغيير المطروح هو أفضل خيار حقًّا بالنسبة إلى المرشح.

لا شك أنني شهدت كثيرًا من حالات الرضا، والنجاح، والسعادة بفضل التغيير الوظيفي الصحيح. (وذلك من أسباب استمتاعي الشديد بعملي.) لكنني رأيت في الوقت ذاته بعضًا من الوقائع البائسة وتطوراتها التي انتهت بإحباطات وإقالات، بل قابلت بضع حالات انتهى بها المطاف إلى أمراض ذات صلة بالضغط العصبي أو الانتحار. أخبرني مؤخرًا الأستاذ بجامعة هارفارد، هاورد ستيفنسون: «من أفضل ممارسات التعيين أن تفكر ليس فقط فيما يمكن أن يسهم به الشخص في الوظيفة، بل فيما يمكن أن يدمر الشخص في تلك الوظيفة أيضًا.»[1]

سبق أن أشرت إلى أن الكثير من المرشحين — لا سيما العاطلين عن العمل أو المحبطين في وظائفهم الحالية — يقعون فريسةً لإغراء تقديم أنفسهم بأفضل صورة ممكنة، والأمر ذاته يصدق على كثير من الشركات للأسف؛ إذ تعمد هذه الشركات إلى تسويق وظيفة مثالية، بدلًا من الوظيفة الحقيقية، ثم تفقد مصداقيتها، لا محالة، إما خلال مرحلة تقديم العرض للمرشح، أو الأسوأ من ذلك، حين يواجه المرشح الحقيقة القاسية بعد تعيينه.

قلَّما تبذل الشركات — إن بذلت — أي جهد لفهم ظروف المرشحين ومحفزاتهم، بل تسارع بتقديم عرض، بل أحيانًا تقدِّم عرضًا ثانيًا (وهو ما يعد في الواقع مزايدة على نفسها) في محاولة للتعويض بالمال عن غياب الدافعية لدى المرشح أو وجود شكوك واضحة لم تُحسِن الشركات التعامل معها.

تتمثل أولى الخطوات الجوهرية لتسويق أية وظيفة في فهم أهم دوافع المرشح وأبرز مخاوفه، والتحقق من وجود اتساق بين تلك الحقيقة وحقيقة الوظيفة. بعض الأشخاص يحفزهم المال، بينما يمثل التحدي حافزًا لآخرين. يرغب البعض في العمل مع مجموعة متميزة من الزملاء. عادةً ما يكون للمهنيين احتياج ملموس إلى الإنجاز، أما المديرون والقادة فتدفعهم الحاجة الماسَّة إلى السلطة أو النفوذ. لكن كل شخص مختلف عن الآخر، وعليك أن تدرك الخصائص الفردية لذلك الشخص.

أجريت مقابلة منذ عدة سنوات مع شخص بارع الذكاء، وكان الرئيسَ التنفيذي لإحدى المؤسسات غير الحكومية. كشف لي هذا الشخص، قُبَيْلَ نهاية المقابلة، عن دخله الذي كان يتقاضاه عندَئذٍ. سألْتُه ما إذا كان يعرف أنه سيتقاضى ثلاثة أضعاف هذا الراتب على الأقل إذا عمل في شركة هادفة للربح. نظر إلى عيني مباشرة وقال ما مفاده:

> كلاوديو، إنني أعرف تمام المعرفة أنني سأتقاضى ما لا يقل عن ثلاثة أضعاف راتبي الآن لو عملت في مؤسسات أخرى؛ لكنني أقول لنفسي إنني أتقاضى ثلاثة أضعاف هذا الراتب، وأقرر بكامل وعيي أن أنفق ثلثي هذا الراتب في سبيل إنجاز ما أستمتع به بالفعل، وما يضفي على حياتي معنًى، وما يُكسبني سعادةً حقيقية. من حسن حظي أنني أستطيع بالثلث الباقي من راتبي أن أعيشَ حياةً كريمة وأن أَعُولَ أسرتي كما ينبغي.

طالما انبهرت بذلك الرجل. عادت ذكراه إلى خاطري، بعدَ عدة سنوات من المقابلة؛ وذلك حين طالعت نَعْيَه في صحيفة، وكان مقالًا طويلًا عن إسهاماته البارزة في المجتمع. لقد عاش هذا الرجل حياةً تشهد على ما خلَّف من أثر وما شكَّله من أهمية، وقدم إسهامًا مجتمعيًّا متميزًا، وتُوفِّي بلا شك سعيدًا. أجل، كان في حاجة إلى المال لإعالة أسرته، لكن بعد نقطة معينة، لم يكن للمال أية قيمة مطلقًا في اختياراته المهنية وقراراته الوظيفية.

يمثل المالُ وأنواعٌ أخرى من المزايا الوظيفية، بلا شك، أهمية أكبر بالنسبة لآخرين؛ لذلك عليك أن تستوعب اهتمامات المرشح ومحفزاته، وأن تبذل قُصارَى جهدك في ذات الوقت للوصول إلى فهم حقيقي لخياراته المهنية. لن تنجح في جذب مرشح إلى وظيفتك إلا لو وصلت إلى قناعة بأن العرض الذي تقدمه له هو الأفضل لمصلحته.

(٢) انشر حماسك

الإيمان هو أقوى حُجَّة؛ لو أديت عملك وفهمت حافز مرشحك وكنت مؤمنًا بأن ما تقدمه هو الأفضل له، فلا شيء (تقريبًا) سيعوقك، وسوف تنجح، في أغلب الأحوال، في تعيين الأفضل.

لنرجع إلى التصور الأول الخاص بالبحث عن مدير عمليات لشركة نفط: عقب رفض المرشح للعرض، التقينا بعميلنا، وأجرَيْنا تحليلًا بالغ التفصيل للمرشحين الآخرين والأسباب التي دفعت مرشحنا إلى الرفض. توصلنا إلى نتيجة مفادها أن مرشحنا يفوق جميع من سواه من المرشحين بدرجة تجعلنا على استعداد لبذل كل الوقت والجهد اللازمَيْن لإقناعه، ولو تطلب ذلك شهورًا عدة. قررنا مع عميلنا أن الطريقة الوحيدة للنجاح في إقناعه هي إتاحة الفرصة للمرشح للتعرف الوثيق على المشروع والعميل بما يكفي لمعالجة أية مخاوف والقضاء عليها.

شرعنا بعد هذا القرار في تنفيذ عملية مذهلة لكسب ود المرشح. بادرت على مدار الشهور التي تلت بالسفر ثلاث مرات إلى منزله الكائن في منطقة باتاجونيا النائية في جنوب الأرجنتين؛ مما كان يعني بالنسبة إليَّ استقلال طائرة والقيادة لمسافة تقرب من ٢٠٠ كيلومتر. وبنيت معه ومع زوجته علاقة، بل مع كلبيهما أيضًا. أمضيت وزوجتي ماريا عشيةَ العام الجديد وقتًا مبهجًا مع المرشح وزوجته في سان مارتين دي لوس أنديز، تلك البلدة الباتاجونية الجميلة الواقعة أعلى الجبال والتي يفصلها عن منزلنا ألف ميل. ولم يَمْضِ على ذلك وقتٌ طويل حتى زارهم عميلُنا بنفسه خلالَ عطلتهم على البحر.

نتيجة لهذا الجهد المبذول للتعرُّف على بعضنا عن قرب، قرر المرشح في النهاية أن يلتحق بالشركة في مارس ١٩٨٩؛ أي بعدَ عامٍ بالضبط من بدء مشروع البحث. كان أداؤه الوظيفي اللاحق مذهلًا بمعنى الكلمة؛ كان المرشح متمتعًا بمعرفة فريدة بكلٍّ من المناطق النفطية على مستوى الدولة بأكملها؛ مما جعله مصدر قيمة لا تقدَّر بثمن حين بدأت شركة واي بي إف خصخصة إنتاجها. شكَّل هذا المرشح مع عميلنا فريقَ عمل رائعًا: تولَّى هذا الفريق تقييم كل منطقة من وجهة نظر فنية وتحديد حجم الموارد التي سيبذلونها للسيطرة عليها، وذلك من ناحية استراتيجية، ومالية، وتنافسية. بعد أن فازت هذه الشركة ببضع مناطق نفطية، أبدى هذا المرشح عبقرية في تدشين العمليات بسرعة فائقة مع تحقيق مستويات إنتاجية بالغة الارتفاع. وأخيرًا وليس بالتأكيد آخرًا،

أثبت مهارة فائقة في التشكيل السريع لفريق رائع، ويُعزى ذلك إلى حد كبير إلى معرفته الواسعة بالسوق، وكفاءته، ومصداقيته، وسُمعته.

أجل، تُعد هذه حالة استثنائية! لكن لن أبالغ مهما أكدتُ على أهمية مخالفة الروتين المعتاد في سبيل فهم المرشحين ودوافعهم، ومعالجة مخاوفهم، ومشاركتهم حماسك لشركتك، ومشروعاتك، والوظيفة التي تعرِضها عليهم.

بمقدور أي شخص تعيين أفراد متوسطي الكفاءة أو أفراد عاطلين عن العمل وفي حاجة إلى أية وظيفة، أما تعيين أفضل الكفاءات، خاصة أولئك الذين لا يبحثون عن وظيفة؛ فيتطلب منك بذل أقصى جهد على المستويين العقلاني والحماسي.

(٣) المال أعلى صوتًا

بينما يغني الحماس، يعلو صوت المال. حين سألت جاك ويلش عن الاستراتيجيات التي يتبعها لجذب أفضل المرشحين الذين لا يتطلعون إلى تغيير وظائفهم، أجاب قائلًا: «أعطهم كثيرًا من المال، وصورة. ارسم صورة لهم. إذا نجحوا، اجعلهم أبطالًا، وافعل ذلك بمنتهى النزاهة. مَناط الأمر كله المال والصورة.»[2] إذن، نشر حماسك عامل أساسي في «رسم الصورة»، لكن المال ينبغي أن يصاحب الصورة كذلك.

إن المناقشات العامة الدائرة حول المزايا الوظيفية لكبار المسئولين التنفيذيين مفعمة بالعواطف، وتعلو أصوات متَّقدة الحماس من كلا طرَفَي النقاش. يشير النقاد إلى أن متوسط المزايا الوظيفية الحقيقية لأكبر ١٠٠ رئيس تنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية بين ١٩٧٠ و١٩٩٩ قفز من ١٫٣ مليون دولار إلى ٣٧٫٥ مليون دولار.[3] وفي عام ١٩٧٩، كان متوسط المزايا الوظيفية لأكبر ١٠٠ رئيس تنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية يفوق نظيره لدى العامل المتوسط ٣٩ مرة، وبعد عشرين عامًا، وصل إلى ١٠٠٠ ضعف.[4] إن بعض الأرقام التي يتقاضاها الرؤساء التنفيذيون كمزايا وظيفية لا تُصدَّق مطلقًا؛ كحزمة الخيارات المقدمة إلى ويليام ماجواير، الرئيس التنفيذي لشركة يونايتيد هيلث جروب، التي تبلغ قيمتها ١٫٦ مليار دولار، وذلك في وقت يعيش فيه «أكثر من ٤٠ مليون مواطن أمريكي من دون تأمين صحي» كما جاء في تقرير أصدرته كلية وارتون.[5]

لكن المراقبين على الطرَف الآخر يعتقدون أن ما يتقاضاه الرئيس التنفيذي المتوسط ليس مُبالغًا فيه؛ بِناءً على ما أوضحه الأستاذ بكلية وارتون، وين جواي، فإن «حُزم المزايا الوظيفية الباهظة المستحوذة على اهتمام الصحافة — البالغة تقريبًا ٢٠ مليون دولار

فأكثر — لا يحصل عليها سوى بضعة رؤساء تنفيذيين.» يشير جواي إلى أن الرئيس التنفيذي المتوسط لإحدى الشركات المدرجة في مؤشر ستاندرد آند بورز ١٥٠٠ يتقاضى، في الواقع، حوالي ٢٫٥ مليون دولار سنويًّا.[6]

لنواجه الحقيقة: جميعنا نتوقع أن نتقاضى أجورًا تتناسب، على نحو ما، مع جهودنا وإنجازاتنا، ومهما أكدنا على تلك الحقيقة فلن نبالغ؛ فنحن نحسب المخاطرات التي نتحملها مقارنةً بالمكاسب التي نَحُوزها. وهذه النزعة ليست جزءًا من الطبيعة البشرية فقط، بل ومن الطبيعة الحيوانية أيضًا؛ فالوَشَق الذي يطارد أرنبًا جليديًّا لا يلاحقه سوى لمسافة ٢٠٠ ياردة فقط، وبعدَها يتوقف عن المطاردة؛ لأن الطعام الذي سيفوز به لو أمسك بالفريسة لن يُعَوِّضَه عن الطاقة المستهلكة في المطاردة. لكن بالطريقة ذاتها في تقييم المكاسب المحتملة، يطارد الوَشَق أَيِّلًا لمسافة أطول.

كشف متخصصان في دراسة الرئيسيات، سارة إف بروسنان وفرانس بي إم دي فال، عن أن القرود تَسْتاء من المكافآت غير المنصفة. أجرت بروسنان تجربة مذهلة على مجموعة من إناث قُرود الكبوشي. في هذه التجربة، أنشأت بروسنان سُوقًا درَّبت فيه القرود على إعطائها حَصاة مقابل منحهم شريحة من الخيار. صممت الباحثة التجربة بحيث تتعاون القرود في فرق ثنائية، وحين كان ينال القردان الخيار، كانا يبادران إلى مبادلته بالحصَى، وذلك في ٩٥ في المائة من المرات. لكن عندما غيرت الباحثة القواعد، مانحةً أحد القرود حبة عنب كمقابل (وهي بالنسبة للقرد خيارًا أفضل بكثير من الخيار) ومانحةً الآخر شريحة من الخيار، بلغ الإحباط بالقرود حدًّا جعلهم يمتنعون عن المقايضة في ٤٠ في المائة من المرات، برغم أن مبادلة الطعام بقطعة من الحصى كانت صفقة رابحة للقرود. عندما مُنِحَ أحد القرود عنبًا بلا مقابل، أُحبِط القرد الآخر لدرجة أنه ألقى بحصاته بعيدًا، ولم يواصل المقايضة في مثل هذه السوق الظالمة سوى ٢٠ في المائة من القرود![7]

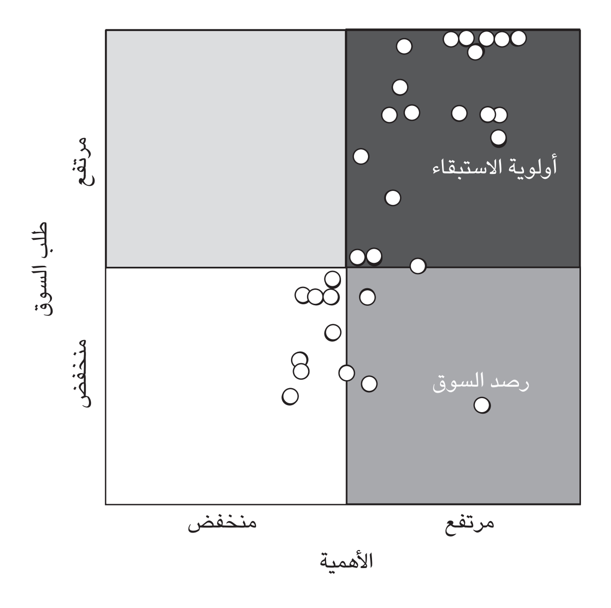
لا، لسنا أَوْشاقًا ولا قِرَدة، ولكننا نعرف مصلحتنا ونريد مقابلًا عادلًا في لُعبة عادلة.

(٤) تقييم أولويات استبقاء الموظفين

سنعود لاحقًا إلى مسألة تصميم الْحُزمة المناسبة من المزايا الوظيفية لجذب المرشح الأفضل، لكن، أولًا: أريد أن أسلِّط الضوء على مدى أهمية التأكد من اتساق حُزم المزايا الوظيفية مع أولويات استبقاء الموظفين. من غير المنطقي أن تضع أفضل حُزمة مزايا

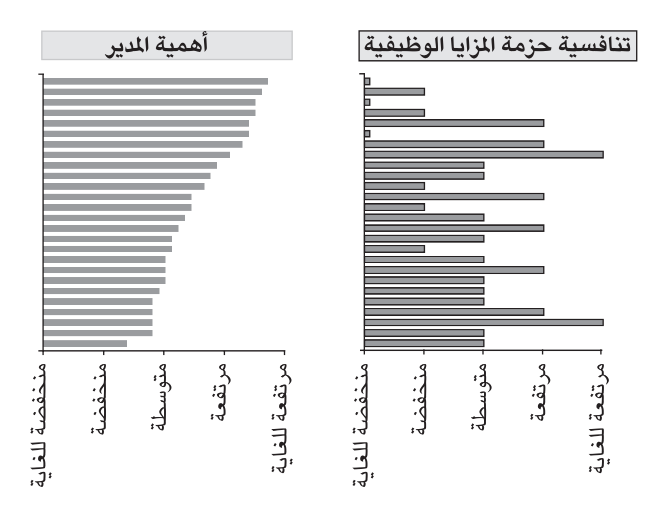
وظيفية لجذب مرشح خارجي بينما تخسر في الوقت ذاته موارد بشرية لا تقدَّر بثمن نتيجة المزايا الوظيفية غير التنافسية المقدمة للموظفين في الداخل.

تبرز الأهمية الخاصة لهذه النقطة في أوقات التغيير، كما هو الحال في شركة الاتصالات (المذكورة في الفصل الرابع) التي كانت تواجه مجموعة جديدة من التحديات، من بينها إلغاء القيود التنظيمية على الخدمات وزيادة المنافسة في الأسواق المحلية. إلى جانب تقييم فريقهم الإداري من حيث الكفاءة والإمكانيات الكامنة، ساعدنا القائمين على هذه الشركة في تقييم أولويات استبقاء موظفيهم. أنجزنا تقييمًا لأهمية كل مدير (على أساس كفاءته وإمكانياته الكامنة)، وأنجزنا، بالإضافة إلى ذلك، تقييمًا لأهمية كل وظيفة، ثم قارنَّا ذلك بالطلب المحتمل للسوق عَقِب إلغاء القيود. يلخص الشكل ٨-١ نتيجة هذا التحليل.



شكل ٨-١: أولويات استبقاء الموظفين.

متى وقعت تغييرات جسيمة في مجال ما، تصبح حُزم المزايا الوظيفية عُرضة لفقدان اتساقها مع الأهمية الحساسة لكبار الموظفين، وهو ما ينطبق على حالة شركة الاتصالات



شكل ٨-٢: الأهمية مقابل المزايا الوظيفية.

عن بُعد. تطالع في الشكل ٨-٢ مقارنة بين أهمية كل مدير كبير، وتنافسية حزمة المزايا الوظيفية في السوق. في حين ينبغي وجود اتساق بين تنافسية هذه الحُزم وأهمية كلٍّ من المديرين، إلا أنه لم يكن ثَمَّةَ أي ارتباط مطلقًا بينهما؛ مما يُعرِّض الشركة لخطر حقيقي جَرَّاءَ فقدان بعض من أهم مواردها البشرية خلال الأعوام المقبلة.

في ظل هذا الموقف، حللنا المخاطر التي تواجه استبقاء الموارد البشرية الاستراتيجية كافة، في ضوء أهميتها، وطلب السوق المحتمل، ومخاطر تقديم مزايا وظيفية غير تنافسية (وهي تتناسب عكسيًّا بالتأكيد مع تنافسية حُزمة كلٍّ منهم). كان هذا التحليل البسيط الموجز في الشكل ٨-٣ مفيدًا للغاية في إضفاء بعض الموضوعية على سلسلة من إجراءات الاستبقاء التي تتضمن — على سبيل المثال لا الحصر — تعديل حُزم المزايا الوظيفية، التي ربما كانت قائمة، لولا ذلك، على العواطف وتثير جدلًا واسعًا.

(٥) مشكلات الحوافز

اكتب في محرك البحث جوجل كلمة «مزايا وظيفية» وستجد ما يقرب من ٢٤٠ مليون نتيجة، واكتب كلمة «مكافآت» وستظهر أمامك أكثر من ٥٫٦ مليون نتيجة، وهذا يعني

	أهمية الوظيفة	طلب السوق	مخاطر تقديم مزايا وظيفية غير تنافسية	خطر الاستبقاء
المدير «أ»	●	○	○	○
المدير «ب»	◑	●	●	●
المدير «ج»	○	○	○	○
المدير «د»	●	○	○	○
المدير «هـ»	●	●	●	●
المدير «و»	◑	●	◑	◑
المدير «ز»	◑	◑	◑	◑
المدير «ح»	●	●	●	●
المدير «ط»	○	◑	◑	◑
المدير «ي»	◑	●	○	◑
المدير «ك»	◑	◑	○	◑

● مرتفع
◑ متوسط
○ منخفض

شكل ٨-٣: المخاطر التي تواجه الاستبقاء.

بوضوح أن ثمة تلالًا من الأدبيات حول هذه الموضوعات. برغم أن المال لا شك مهم، فإن من المثير للدهشة أن الشواهد الدالة على القوة الذاتية لفكرة «الأجر حسب الأداء» غير حاسمة. فحسبما ذكر جيفري فيفر وروبرت ساتون، الأستاذان في جامعة ستانفورد: «إن استعمال الحوافز المالية مسألة مليئة بالأيدولوجيات والمعتقدات، وكثير من تلك المعتقدات لا تدعمها أدلة كافية، إن وُجِدَت أصلًا.»[8] ولذلك خلص الأستاذان إلى ضرورة إجراء تحليل متأنٍّ قبل وضع الحوافز المالية.

بادِئَ ذِي بَدْءٍ، يُعتبر تقديم مزايا وظيفية مرتفعة ارتفاعًا معقولًا ضرورة لجذب المرشح الأفضل، وهو ما ينطبق خاصةً على المناصب العليا، التي يتسع فيها فارق الأداء بحيث تستحق أن يتولاها صاحب أداء مرتفع. لا شك أن ما يُعد «مرتفعًا ارتفاعًا معقولًا» يختلف من سوق إلى آخر ومن وقت إلى آخر.

ثاني أهداف المزايا الوظيفية هو أن تحفز المرشح الأفضل. من هذا المنظور، لا تقل أهمية كيفية دفع الأجور عن مقدارها. تدل فكرة التحفيز من أجل الموضوعية على نمط ما من الحوافز طويلة المدى، على غرار الأسهم المقيدة (أو مكافئ لها) بدلًا من خيارات شراء الأسهم، التي ترتفع أسعارها بمعدلات كبيرة للغاية ولا تنخفض إلا بقدر محدود، أما التحفيز من أجل الأداء فغالبًا ما يدل على شكل من أشكال المزايا الوظيفية قصيرة المدى والمتغيرة، كالمكافآت السنوية.

يتعين عليك في الوقت ذاته أن تُعِير اهتمامًا خاصًّا إلى الهيكلة الصحيحة للعرض الذي تقدمه تجنُّبًا لإنتاج الحوافز الخاطئة. أولًا: قد تؤدي الحوافز المُبالغ فيها، لا سيما الحوافز قصيرة المدى، إلى التركيز الزائد على النتائج قصيرة المدى، كما أنها قد تدفع أداء الشخص إلى تجاوز نقطة التحول. أجل، نحن في حاجة إلى مستوًى ما من الضغط العصبي لإنجاز عملنا بفاعلية، وهو ما تنجح في تحقيقه الأهداف الواضحة والحوافز المناسبة شريطة ألا تتجاوز مستوًى معينًا. إن مثل هذه الفكرة مستمدة، جزئيًّا، من كيمياء الدماغ: فمن شأن المستوى الصحيح من الضغط العصبي أن يزيد من نشاط الجهاز القشري السكري الذي يصاحبه مستوًى معتدل من إفراز الكورتيزول، والمرتبط بالالتزام والأداء والتعلم. لكن حين يتجاوز الضغط المستوى المعقول، يبدأ جهاز عصبي ثانٍ في العمل، ويفرز الدماغ كميات كبيرة من الكورتيزول والنوريبينيفرين المرتبطة بحالةٍ من الخوف المطلق؛ ومن ثم يحدث هبوط حادٌّ في قدراتنا المنطقية وفعاليتنا في العمل، بل في أداء ذاكرتنا وقدرتنا على التعلم.[9]

برغم أن أدمغتنا مُشكلة بحيث تركز انتباهنا على هدف ما (ربما كانت تلك آلية للبقاء على قيد الحياة اعتمد عليها أسلافنا الصيادون الذين كانوا في حاجة إلى توجيه كل اهتمامهم إلى فريستهم)، فإن الاستغراق الزائد في التركيز على الهدف قد يؤدي بك إلى فقدان القدرة على رؤية الأشياء من المنظور الصحيح، وتبلد الإحساس، بل ارتكاب أخطاء قاتلة. ويمثل تحطم جميع طائرات فريق «ثَندر بيردز» الاستعراضي التابع للقوات الجوية الأمريكية عام ١٩٨٢ مثالًا مأساويًّا على تلك الظاهرة. لقي جميع قائدي الطائرات حَتْفهم

نتيجة لتركيزهم الحصري على اتباع الطائرة المحلِّقة أمامَهم على بعد بضعة أقدام؛ إذ وقع عطلٌ ميكانيكيٌّ في طائرة القائد فسقطت الطائرة أرضًا، وتبعتها بقية الطائرات.[10]

ثانيًا: من الصعب جدًّا إنشاء نظام مناسب للحوافز، ويمكن لأية معادلة قائمة على معايير كمية صِرْفَة أن تواجه إحدى مشكلتين: فإما أن تكافئَ المديرين على نتائج لا تنسب إليهم، أو — على النقيض — ألَّا تُحسن تقدير الجهود والإسهامات المبذولة في حال أدت عوامل خارجية إلى نتائج غير مُرضية؛ لذلك إذا كنت ترغب في وضع حوافز كبيرة في حزمة المزايا الوظيفية، فيجب أن تحرص على تحليلها بعناية، ويمكن أن تستعينَ بمساعدة المتخصصين.

ثالثًا: يتطلب أغلب الوظائف المعقدة تعاونًا بين الأفراد، الأمر الذي يمكن أن يجعل الحوافز الفردية ذات أثر سلبي تمامًا، وذلك من خلال تحفيز الأفراد على التنافس لا التعاون. خلال حضوري برنامجًا تنفيذيًّا لشركات الخدمات المهنية في جامعة هارفارد منذ عدة سنوات، سأل الأستاذ عن عدد الحاضرين في الغرفة ممن يتقاضَوْنَ حوافز مالية فردية في شركاتهم؛ فرفع سبعون فردًا، من بين الثمانين مشاركًا في البرنامج، أيدِيَهم. لاحظت أنه لم يكن من بين العشرة الذين لم يرفعوا أيديهم أي ممثل لشركة أمريكية، برغم أن الأغلبية الساحقة من المشاركين كانوا أمريكيين. يتضح من ذلك أن تقديم الحوافز المالية الفردية هو العرف السائد في شركات الخدمات المهنية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وعادة ما يطلق على هذا النوع من الحوافز اسم «المال بقدر الأعمال». أما نقيض هذا النوع فغالبًا ما يسمى «النظام الموحد»، وفيه لا تعتمد المزايا الوظيفية الفردية على الأداء الفردي، بل تعتمد على أرباح الشركة الكلية وعلى الأقدمية، ونعني بها مدة الخدمة التقليدية.

يتضمن أغلب الشركات شكلًا ما من أشكال «نظام المال بقدر العمل»، إلا أنه عادة ما يوجد بضع شركات في كل مجال من مجالات الخدمات المهنية تعمل بالنظام الموحد. من المثير للاستغراب بعض الشيء أن تلك الشركات القليلة هي غالبًا الأكثر أرباحًا والأفضل سمعة، كما هو الحال في شركة واكتيل، ليبتون، روزين آند كاتس في مجال الشركات القانونية، أو ماكنزي آند كومباني في مجال الاستشارات الإدارية (تعتمد «نظامًا موحدًا معدلًا» بتعبير أدق)، أو شركتنا في مجال البحث التنفيذي.[11] في الحقيقة، نُشِر مقال مؤخرًا كتبه مارشال دبليو فان ألستاين، أستاذ اقتصاد المعلومات في جامعة بوسطن والباحث في إم آي تي، وفيه استدل الكاتب على أن الشركات التي تطبق الحوافز الجماعية

يتبادل أفرادها المزيد من المعرفة، وتحقق المزيد من الأرباح مقارنة بتلك التي تكافئ الأداء الفردي.[12]

(٦) التعامل مع المخاطر والحوافز

لنلخص ما تناولناه حتى الآن: في سبيل جذب أفضل المرشحين وتحفيزهم، عليك أن تضع نفسك مكانهم وأن تقيِّم الفرصة التي تقدمها بصراحة لتحدد ما إذا كانت الأفضل حقًّا بالنسبة للمرشحين، وبعدها تحتاج إلى أن تبث حماسك في المرشحين، ثم تُعِد حُزمة مزايا وظيفية جذابة (دون المبالغة فيها وفي ضوء سياسات الاستبقاء التي تتبناها شركتك).

من المفيد حقًّا في هذه المرحلة أن تتسم إجراءاتُك بالانضباط، لا سيما بالنسبة للمناصب العليا كمنصب الرئيس التنفيذي؛ إذ ينبغي أن تكون مفردات المزايا الوظيفية لهذا المنصب النتيجة الطبيعية لمعايير الأداء الرئيسية المتسقة مع أهم أهداف المدير الجديد.

قبل وضع الملامح الأساسية لعرضك وتحديد الحوافز المناسبة، عليك أن تحاول تقييم أهم مصادر المخاطر بأكبر قدر ممكن من الموضوعية. عادة ما تلجأ الشركات إلى تعيين مديرين خارجيين لمواجهة مواقف منطوية على قدر كبير من المخاطرة، كالشركات الناشئة، وعمليات الدمج والاستحواذ، ومحاولات التغيير الكبرى كإنقاذ الشركات من التصفية.[13]

نصيحتي الأولى للتعامل مع المخاطر هي بذل الوقت الكافي لتعريف جميع الأطراف بالمصادر الحقيقية للمخاطر وبشكل صريح. حين أتحدث عن هذه النقطة مع العملاء والمرشحين، كثيرًا ما أستعين بقياس مستمدٍّ من الإحصاء؛ إذ لا مَناص من الوقوع في نوعين من الأخطاء: إما أن ترفض فرضية صحيحة أو تقبل فرضية خاطئة، وإذا حاولت الحد من خطر الوقوع في أحدهما، فسوف تزيد من خطر الوقوع في الآخر لا محالة. من جهة المرشح، قد يرتكب نوعين من الأخطاء: قبول الوظيفة غير المناسبة أو إضاعة فرصة متميزة، والاستراتيجية الوحيدة لتقليل خطر الوقوع في كليهما هي أن يعرف المزيد عنك وعن شركتك والوظيفة، بما في ذلك المخاطر المحيقة.

غالبًا ما يُرتَكب، في هذه المرحلة، خطآن تقليديان على صلة بالمخاطر. أولهما، كما أشرت آنفًا، هو أن تتجاهل المخاطر كما يراها المرشح. (وتضيع بذلك فرصة مواجهة الانطباعات الخاطئة لدى المرشح وتصحيحها.)

الخطأ الثاني هو أن تعوض المرشح عن هذه المخاطر بمنحه كثيرًا من المال دون إجراء تحليل مناسب؛ مما يسفر عن نتائج سلبية من بينها إضاعة مالك، وتقديم الحوافز

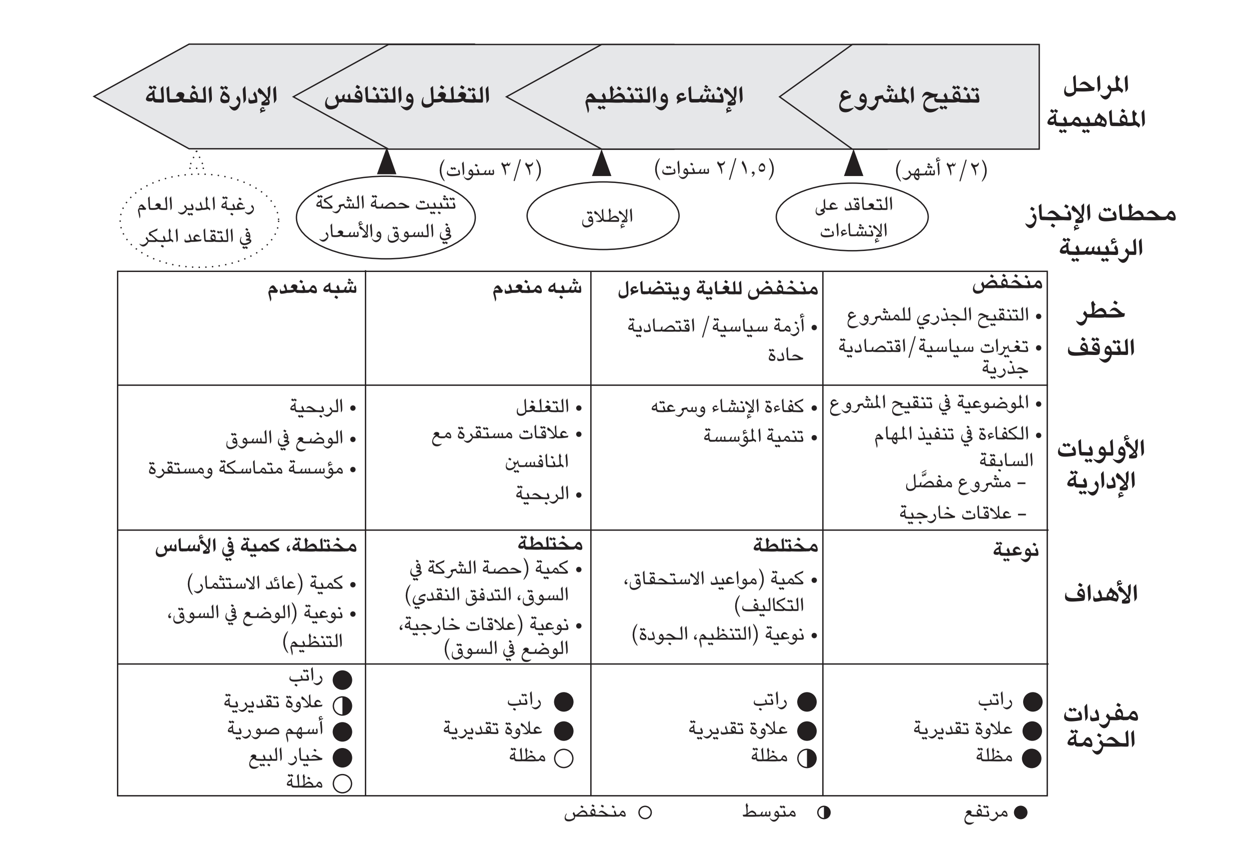
الخاطئة (في كثير من الحالات). أفضل مثال على ذلك هو حوافز «المظلات الذهبية» التي تخلق حافزًا عكسيًّا لتأجيج الصراعات ومن ثم التعرض للإقالة والحصول على مكافأة الخروج من الخدمة. غير أن مكافآت الانضمام لا تقل سوءًا؛ نظرًا لأنها تقوم على فكرة منح المرشحين الممانعين مالًا مقابل إرجاء قرارهم، وهو ذات الشيء الذي تعيِّنهم لأجله!

من بين أكثر من ٣٠٠ مَهمة بحث تنفيذي قمت بها، لم أنصح بحوافز المظلات الذهبية ولا مكافآت الانضمام إلا في حالات استثنائية، ولا أوصي بها مطلقًا للتغلب على فقدان الثقة من جانب المرشحين؛ فينبغي ألا يعمل شخص في شركة لا يثق بها، وبرغم أن بعض المواقف الخاصة تستدعي حقًّا هذه الأنواع من المزايا الوظيفية، فينبغي أن تكون تلك المواقف الاستثناء لا القاعدة. يجب أن يلتحق المدير بالشركة الجديدة وهو يشعر بالثقة أن كلا الطرفين سيفي بالتوقعات وأنهما سينعمان بالراحة المتبادلة في العمل معًا. لو تحقق هذان الشرطان، فلا حاجة إلى تطبيق تلك الأنواع من الحوافز.

أؤكد مجددًا على ضرورة تحليل أهم المخاطر بموضوعية والتعامل معها باطلاع المرشح على المعلومات بصراحة ثم التحقق من أن العقد الذي تقدمه يُعالج هذه المخاطر كما ينبغي.

يوضح الشكل ٨-٤ تحليلًا مفاهيميًّا لحزمة المزايا الوظيفية التي وضعتها شركة منتجات استهلاكية عند تعيينها لمدير قُطْري محلي لبدء شركة ناشئة لأول مرة في دولة جديدة. الْمَهمة الأولى للمدير المعيَّن هي أن يؤكد مرة أخرى ما إذا كان من مصلحة الشركة المحققة المضيُّ قُدمًا في المشروع المطروح في الدولة المستهدفة أم لا. برغم أن احتمال التوقف التام عن المشروع كان ضئيلًا، فإننا اتفقنا مع عميلنا على ضرورة تحلي المرشح بالموضوعية بحيث لا يوصي بتدشين مشروع ضخم في حال اقتنع بعدم جدواه. تضمَّن العقد حماية استثنائية كانت (١) منصفة عن طريق تعويض المدير إذا قرر مغادرة المنصب بعد بضعة أشهر لكنها. (٢) لم تكن زائدة عن الحد بحيث توجِد حافزًا ضد المشروع، إذا وُجِدَ ما يبرره حقًّا.

كما هو موضح في الشكل ٨-٤، تضمنت المراحل المختلفة للمشروع الوليد، بالترتيب: تنقيح المشروع، وإقامة المنشآت وبناء المؤسسة، وإطلاق منتجهم لمواجهة المنافس الاحتكاري السابق، وأخيرًا المحافظة على إدارة فعالة للمشروع. حددت الشركة، لكلٍّ من هذه المراحل، أولويات إدارية واضحة، مع وضع سلسلة من الأهداف الكمية والنوعية؛ مما أسهم في تحديد المفردات المختلفة لحزمة المزايا الوظيفية طوال عمر المشروع.



شكل ٨-٤: تصميم الحزمة.

برغم أن تفاصيل العقد المعقد تتجاوز نطاق هذا الفصل، فإن الهدف هنا هو إبراز سلسلة من الحوافز لكل مرحلة — بل أنواع مختلفة من حوافز المظلات الذهبية لكل مرحلة حسب المخاطر الخاصة بها — والتي تقلَّصت مع الوقت. في سبيل تحقيق الاتساق مع المساهمين، تضمَّن العقد حافزًا طويل المدى على درجة كبيرة من الأهمية متمثلًا في الأسهم الصورية إلى جانب خيار البيع المسموح بممارسته بعد إتمام الشركة لعملية تغلغلها في السوق. نظرًا لانعدام اليقين الذي يسود الفترات الانتقالية، قدمت الشركة للمدير علاوة ضخمة لكنها تقديرية، بالإضافة إلى راتب تنافسي.

أحرز المرشح المعيَّن، كما تبيَّن، نجاحًا كبيرًا لعدة سنوات، ثم قرر في الوقت المناسب (في نظره وفي نظر الشركة) أن يمارس خيار البيع ويغادر، وحينَها عينت الشركة مديرًا من طراز آخر.

(٧) الأشخاص المناسبون هم أهم ما في الأمر

أجريتُ مَهمة بحثية منذ عدة سنوات لإيجاد مراقب لمؤسسة غير هادفة للربح. كان العرض الذي قُدِّمَ للمرشح النهائي يعادل نصف ما كان يتقاضاه في وظيفته آنذاك، ومما أثار دهشتي أنه قَبِل العرض وتفوَّق في أداء عمله لسنوات عدة، بل بَقِيَ في وظيفته برغم أنه كان عليه أن يبادر بمكافحة مستويات عالية من الفساد الداخلي؛ الأمر الذي ترتب عليه تعرُّضه وعائلته لتهديدات متكررة واضطراره إلى تغيير رقم هاتفه مرتين ليتسنَّى له النوم دون استقبال مكالمات مفزعة.

يجب أن أعترفَ أنني أُصِبت بالدهشة، والقلق، بل خيبة الأمل؛ حين بادر العميل بتقديم العرض إلى المرشح دون مناقشتي قبلَها (كنت حاضرًا في الاجتماع)، لكنني أقررت لاحقًا أن العرض شكَّل اختبارًا حقيقيًّا لالتزام المرشح بالرسالة النبيلة التي تؤديها المؤسسة، وهو شرط أساسي للنجاح والاستمرارية.

ربما يبدو ذلك ساذجًا أو مثاليًّا، لكنها الحقيقة ببساطة: لقد اكتشفت من واقع خبرتي التي تزيد عن ٢٠ عامًا في البحث التنفيذي أن ما يتطلع إليه المرشحون في المقام الأول ليس مزيدًا من المال، بل يبحثون عن وظيفةٍ تدفعهم إلى بذل أفضل ما لديهم وتضعهم أمام تحدٍّ يلائم مهارتهم تمامًا، في مكان يساعدهم على التطور والتحسُّن ومؤسسة يحبونها، وتحت قيادة مدير جيد ووسط مجموعة رائعة من الزملاء. وفي المقابل، لا يترك أغلب الموظفين وظائفهم بسبب المال؛ إنهم يتركون مديرًا سيئًا وظروفًا محبِطة.

لو وُجِدَ التحدي المناسب، والظروف المناسبة والمدير المناسب، فسوف يجد المرشحُ المناسب الدافعَ لقبول الوظيفة.

دائمًا ما تُظهِر الأبحاث المعنية بالسعادة أن العاملَين الدافعين إلى السعادة، من منظور المرشح، هما وظيفة هادفة وعلاقات قيِّمة، أما المال (بعد حدٍّ أدنى معين) فلا يعدو كونه عاملًا وقائيًّا. أما بالنسبة للمؤسسة، فتريد المرشح الصحيح الحريص بحق على الوظيفة والمؤسسة. اكتشف جيمس بارون، الأستاذ بجامعة ستانفورد، من واقع تدريسه لمقرر إدارة الموارد البشرية لطلاب ماجستير إدارة الأعمال أن طلاب ماجستير إدارة الأعمال (الذين يُزعَم أنهم يركزون أكثر من غيرهم على الحوافز المالية) يفضلون الطبيب الذي تخصص في الطب لشغفه بالمجال ورغبته في خدمة الآخرين على الطبيب الذي دخل ميدان الطب أساسًا لجني الأموال الوفيرة.[14]

حين سُئِل جيم كولينز عن مدى أهمية قرارات المزايا الوظيفية والحوافز المقدمة للمسئولين التنفيذيين في بناء شركة ممتازة، أجاب قائلًا:

> من دواعي دهشتنا أنه لا يبدو أن المزايا الوظيفية المقدمة للمسئولين التنفيذيين تلعب دورًا ملموسًا في تحديد الشركات التي ستدرك الامتياز؛ فبعد ١١٢ تحليلًا أجريناه للبحث عن ارتباط قوي بين المزايا الوظيفية التنفيذية والنتائج التي تحققها الشركات، لم نعثر على أي نمط واضح؛ فأدركنا أن العوامل التي تجعل شركةً ما ممتازة ليس لها علاقة قوية بشكل المزايا الوظيفية التي تقدمها للمسئولين التنفيذيين بل بالمسئولين التنفيذيين الذين تعيِّنهم ابتداءً.
>
> إذا كان لديك الموظفون المناسبون، فسوف يبذلون ما في وسعهم ليجعلوا شركتهم ممتازة؛ فالمزايا الوظيفية لا تهدف إلى تحفيز السلوكيات المناسبة لدى الأفراد غير المناسبين، بل تهدف، في المقام الأول، إلى جذب الأفراد المناسبين واستبقائهم. وهذا لا يعني أن علينا تجاهل مسألة المزايا الوظيفية بالكلية، فلا شك أن كثيرًا من مجالس إدارات الشركات أخفقت في أداء مسئولياتها إزاء المساهمين نتيجة لتقديمها حُزَمًا ذات مزايا هائلة وسلبيات ضئيلة، لكن، مع ذلك، يبقى القرار الأهم هو لمن تُقَدَّم هذه المزايا لا كيف تقدمها.[15]

ختامًا، إذا كنت تريد بناء شركة ممتازة، فمدار الأمر كله على تعيين أفضل الأشخاص، الذين يَرَوْنَ المال مهمًّا، لكن دون مبالغة. فالأهم، كما قال كولينز، هو لمن ستدفع، لا كم ستدفع أو كيف.

(٨) مسألة شجاعة

لنعد الآن إلى السيناريو الثاني، إلى اجتماعي منذ عشر سنوات مع الرئيس والرئيس التنفيذي لإحدى شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى، حيث رفض المرشح النهائي العرض، معترفًا بأنه كان يتوقع ضِعْف المزايا الوظيفية المقدمة له، وهَمَّ كل منهما بالمصافحة ومغادرة الاجتماع. كنت جالسًا على رأس الطاولة، ويجلس عن يميني العميل وعن يساري المرشح.

ما فعلته فيما يلي أدهشني أنا شخصيًّا. وقفت وقلت: «من فضلِكما لا تُنهيا الاجتماع!» نظرت إلى العميل قائلًا: «بصراحة شديدة، أنا معجب بما فعلتَه لأجل شركتك وإنني على قناعة تامَّة بأنه لا يمكن إضاعة هذه الفرصة.»

ثم التفتُّ إلى المرشح مخاطبًا: «لقد تابعتك كذلك خلال السنوات العشر الماضية ولديَّ إيمان مطلق ليس فقط بأنك تستطيع إضافة قيمة هائلة إلى هذه الشركة، بل بأن هذه أفضل فرصة مُتاحة أمامَك. سوف تحقق نجاحًا باهرًا وستجد متعة شديدة في وظيفتك. ببساطة، ليس من المعقول أن تدَع هذه الفرصة تضيع.»

اصطحبت المرشح إلى غرفة اجتماعات أخرى طالبًا منه الانتظار لدقيقة، وعدت إلى عميلي. جلسنا معًا وبعد لحظات من الصمت، أخبرته بصراحة تامة أن العرض كان متدنيًا للغاية مقارنةً بواقع السوق وكفاءة المرشح، وأنه حتى لو كان وافق على قبول العرض، لكان سيمثل استبقاؤه في الشركة مشكلة منذ اللحظة الأولى لتولِّيه منصبه. أشرت كذلك إلى مدى ضآلة حُزمة المزايا الوظيفية المقدمة إلى المدير المالي لو قورنت بالقيمة المحتملة التي يمثلها للشركة، وتابعت قائلًا إنه لو كان ثَمَّةَ شكوكٌ بشأن قدرات المرشح أو ملاءمته للوظيفة، فلا شك أن علينا التوقف، لكن لو لم تكن هناك شكوك، فينبغي ألا نتقبل رفض المرشح، دون بذل جهد إضافي على الأقل.

كان هذا الموقف، بلا مبالغة، نقطة تحوُّل في تاريخ الشركة. لم يسبق أن قدم الرئيس التنفيذي ذلك المستوى من المزايا الوظيفية لأيٍّ من مرءوسيه؛ لكنه كان على دراية تامَّة أن كثيرًا من المرشحين الذين تناولهم بالدراسة كانوا يتقاضَوْنَ مزايا وظيفية مشابهة للغاية لتلك التي توقَّعها المرشح، بل أكبر منها في بعض الأحيان.

تركتُه ليفكر في حديثنا وعدتُ لألقَى المرشح، الذي كان لا يزال منتظرًا في الغرفة الأخرى. لاحظت جلوسه على طرَف الكرسي؛ مما يعني أنه كان يشعر كذلك باحتمال وقوع نقطة تحوُّل في الموقف.

تحدثنا. كنت أعرف أنه ظل بلا عمل لمدة عام كامل، لكن ما لم أكن أعلمه (وذُهِلت حين علمتُه) أنه خلالَ هذه الفترة العصيبة كان لديه من الشجاعة ما مكَّنه من رفض سبعة عروض عمل. أخبرني بكل صراحة أنه لم يكن باستطاعته حَمْل نفسه على قبول وظيفة غير مقتنع بها، وصارحني أنه مقتنع تمامًا بفرصة العمل المقدَّمة له، فيما عدا نقطة الماديات. تحققت مما إذا كانت ثمة مشكلات أخرى، لكنه أقنعني بعدم وجودها. طلبت منه الانتظار.

ثم عدت مجددًا إلى العميل وأعربت له عن إيماني المطلق بدوافع المرشح ووجاهة حُزمة المزايا الوظيفية التي كان يتوقعها. وافق الرئيس التنفيذي في نهاية الأمر. وخلال ٢٠ دقيقة، كان الرجلان يتصافحان مرة أخرى، لكن هذه المرة بدافع استهلال علاقة مهنية رائعة. كانت الشروط النهائية، حسب التفاوض، أقرب إلى توقعات المرشح (وأسعار السوق) من العرض الأول. عَمِلَ الرئيس التنفيذي والمدير المالي الجديد معًا لما يقرب من عَقْد، قدَّم خلاله المدير المالي الجديد قيمة مالية هائلة للشركة، ولعب دورًا لا يُقدَّر بقيمة ليس فقط في إدارة الشئون اليومية للشركة، بل في ظروف استثنائية للغاية شملت إعادة الهيكلة المالية، وعمليات استحواذ، وإدارة أزمات. لم يَتَلَقَّ المدير المالي الجديد خلالَ هذا العَقْد مزايا وظيفية سخِيَّة فقط، بل تمتَّع بمكافآت غير نقدية قيِّمة.

الدرس الذي استفدتُه من ذلك الاجتماع هو أن العنصر الحيوي في هذه المواقف المحورية هو امتلاك الشجاعة الكافية؛ ينبغي أن تتحلى بالشجاعة لمخالفة التقاليد والقيود التي تفرضها على ذاتك حين يتحتم عليك ذلك، وكما ينص القول المأثور: الأغبياء ليس لديهم قواعد. الأذكياء لديهم قواعد ويتبعونها. أما العباقرة فيعلمون متى يخالفونها.

إذا أنجزت مَهمتك بإيجاد أفضل المرشحين وتقييمهم، وكان حجم المزايا الوظيفية معقولًا بالنسبة للسوق، وتحققت من وجود الدافعية المناسبة وتعاملت مع المخاطر المحتملة كما ينبغي؛ فالوقت قد حان إذن للتحرك: من الصراحة، والقلق، والتحليل العقلاني إلى الشجاعة الخالصة. عليك أن تقطع شوطًا إضافيًّا لإتمام الصفقة.

(٩) تلقِّي المساعدة الصحيحة

لعلك اندهشت من جرأتي في رَأْب الصَّدْع بين الرئيس التنفيذي والمدير المالي كما أوضحتُ لِتَوِّي. حسنًا، لقد أدهشني ذلك أنا أيضًا. لكن ما شجعني هو أنني عملت مع هذا العميل عن قُرْب على مَدار عدة سنوات، وكنا يعرف ويفهم أحدنا الآخر.

يقودني هذا إلى طرح مسألة الاستعانة بمساعدة خارجية خلالَ بحثك عن مرشحين. سألت جاك ويلش مرة عما إذا كان يتعاقد مع شركات للبحث التنفيذي في الحالات غير المعتادة التي بحثتْ فيها جنرال إلكتريك عن مرشحين خارجيين، وإذا كان الجواب نعم، فما هي النصيحة التي يقدمها للآخرين الذين يخوضون التجربة ذاتها؟ أجاب قائلًا:

> أجل، استعنت بشركات بحث. لا يسعني التحدث عن معايير اختيار الشركات البحثية والاستعانة بها نيابة عن جنرال إلكتريك، لكن بالنسبة إليَّ، ليس لديَّ سوى معيار واحد: أن أختار شخصًا أثق به. ولا يتأتَّى هذا إلا مع الوقت، مع السنوات. اختر شخصًا تربطك به علاقة شخصية جيدة، شخصًا منخرطًا في اللُّعبة وماهرًا بها. شخصًا يَحْدوه اهتمام دائم بإيجاد الشخص المناسب لا تحصيل الأتعاب.[16]

في هذا السياق، تتكون الثقة من عدة عناصر. تنبثق الثقة، بلا شك، من إحساس العميل بالكفاءة الشخصية التي يتمتع بها الاستشاري؛ لكنها تنشأ كذلك من إيمان العميل بشركة الاستشاري وكيفية تنظيمها؛ الأمر الذي يترتب عليه توجيهان:

أولًا: اختر استشاريًّا بعينه، لا مجرد شركة؛ فاختيار شركة بحث بِناءً على ما كُتِبَ عنها فقط يشبه تعيين مسئول تنفيذي بِناءً على سيرته الذاتية فحَسْب. كغيرها من شركات الخدمات المهنية، تستعين بعض شركات البحث التنفيذي بالشركاء الْمُحَنَّكِين للحصول على المهامِّ البحثية ثم يُحيلون عمليات البحث إلى الأفراد الأقل خبرة (كالحاصلين حديثًا على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)؛ لذلك عليك أن تقابل الاستشاريين الذين سيُجرون فعليًّا كل خطوة من خطوات البحث الخاص بك، وأن تقيِّم خبرتهم وكفاءتهم الفنية وتستشفَّ مدى سهولة الوصول إليهم، ودماثة خُلُقهم، وصدقهم. كما تلعب النزاهة دورًا محوريًّا؛ كذلك الجهات المرجعية القوية والموثوقة شرط أساسي.

ثانيًا: عليك أن تتعرف على مدى استقرار الموظفين المهنيين داخل الشركة، والآليات التي تستخدمها الشركة لتعزيز التعاون فيما بينهم. من المهم تنفيذ هذه الخطوة نظرًا لأن قيمة شركات البحث التنفيذي تنشأ مباشرةً من قدراتها على تقاسم المعرفة. سوف تمنحك أولًا شركة البحث الجيدة فكرة عن المناصب والمرشحين؛ ومن ثَمَّ تمنحك طريقةً للوصول إليهم، ومن الجليِّ أن المَهمَّتين تعتمدان على ما يتحلَّى به الاستشاريون من قدرات

على التعاون وتقاسُم المعرفة. كتب عالم الاقتصاد والأستاذ بجامعة بوسطن، مارشال دبليو فان ألستاين، مقالًا مؤخرًا أثبت فيه أن للحوافز المشجعة على التعاون (أو عدمها) داخلَ شركات الاستقطاب الوظيفي تأثيرًا بالغًا على الاتصالات الداخلية بين الاستشاريين؛ ومن ثَمَّ أثَّرَت على الخدمة المقدمة للعملاء.[17] إن الشركات التي تكون فيها فرق العمل مستقرة وتتشارك المعرفة فيما بينها يزداد احتمال تجميعها لمخزون متميز من المعلومات وتوفيرها لجميع موظفيها. يشمل هذا المخزون معلومات عن:

- المرشحين المحتملين والمصادر الخارجية، والجهات المرجعية.
- الاحتياجات الخاصة للمناصب المختلفة.
- أكثر الطرق فاعلية لإيجاد أفضل المرشحين، وتقييمهم، وتحفيزهم، ودمجهم.

وإحقاقًا للحقِّ أُقِرُّ أن مهنة البحث التنفيذي منذ ظهورها تحمل في طَيَّاتها تضاربًا عميقًا بين المصالح، ولا يزال هذا الوضع، للأسف، قائمًا إلى يومنا هذا. يشير كلٌّ من فيفر وساتون في كتابهما الأخير إلى أن العديد من شركات البحث التنفيذي الكبرى لا تزال تقدِّم الحوافز غير الصحيحة؛ لأن الأتعاب التي تتقاضاها من عملائها من الشركات تُحسب بِناءً على نسبة من المزايا الوظيفية التي يتلقَّاها المسئول التنفيذي (عادة ما تكون ثلث المزايا الوظيفية النقدية التي يتلقاها المسئول في عامه الأول). يشير المؤلفان قائلَيْن: «كلما زادت المزايا الوظيفية التي يتقاضاها المسئولون التنفيذيون، ازدادت أتعاب شركات البحث.»[18] لا شك أن مثل هذا النظام الذي يحسب الأتعاب كنسبة مئوية من المزايا الوظيفية يخلق حافزًا غير مشروع لدى الاستشاري لتقديم أغلى المرشحين، الذين قد يكونون الأفضل أو لا.

ثَمَّةَ مصدرٌ نظامي آخر للصراعات وثيق الصلة بما سبق، ينشأ حين تتقاضى شركات البحث أتعابها حسب النتائج، كليًّا أو جزئيًّا. تتقاضي الشركة أتعابها، بِناءً على هذا النظام، إذا عُيِّن مرشح (وغالبًا ما يكون مرشحًا خارجيًّا) في نهاية العملية. إذا طُبِّق هذا النظام، فمن المحتمل أن تظهر إحدى مشكلتين أو كلتاهما. أولًا: يشجع هذا النظام الاستشاري على تقييم المرشحين بمزيد من الرفق. (وإلا فلن تحصل الشركة على أتعابها!) إلا أنه ما من مرشح كامل، وينبغي أن يكون لدى الاستشاريين الحافز لينقلوا بصراحة إلى عملائهم وجهة نظرهم الصادقة بشأن كلٍّ من المرشحين. علاوة على ذلك، يضع مثل هذا النظام ضغطًا على الاستشاري لترشيح مرشح خارجي، بدلًا من النظر بموضوعية إلى المرشحين الداخليين والخارجيين على السواء.

يمكن تجاوز جميع هذه المشكلات التنظيمية المتعلقة بالأتعاب عن طريق تحديد أتعاب ثابتة وموحدة ودفع مقدم أتعاب. كما سيساهم ذلك في تعزيز الثقة الشخصية بالسلامة التنظيمية.

(١٠) إبرام الصفقة

باختصار، إن كل الجهود المبذولة في الإعداد والتحديد والتقييم ستضيع سُدًى في النهاية إذا رفض أفضل مرشح الانضمام إلى الشركة؛ لذلك عليك أن تُبرم الصفقة.

إليك مثالًا لمؤسسة أجنبية كبيرة متخصصة في البيع بالتجزئة، أجرَتْ عملية بحث في أمريكا الشمالية في ظل مصاعب متنامية تواجهها الشركة وتهديدات متزايدة من المنافسين. درست الشركة أفضل الكوادر الأمريكية وحددت مرشحًا نهائيًّا للوظيفة، لكن الشركة أبدت رفضها لحزمة المزايا الوظيفية التي طلبها هذا المرشح والتي تُقدَّر بقيمة مليوني دولار؛ ومِنْ ثَمَّ عيَّنت، في نهاية المطاف، مرشحًا داخليًّا لم يكن على نفس مستوى الكفاءة. تبيَّن لاحقًا أن ذلك القرار كان موفِّرًا لبضعة ملايين؛ لكنه أهدر أموالًا طائلة إذ أعلنت الشركة إفلاسها في النهاية.

تأمَّلْ، في المقابل، الجهد الذي بذلتْهُ شركة الألبان العالمية المذكورة في الفصول السابقة. بمجرد أن عقدت الشركة العزمَ على تعيين المرشح المتميز الذي حددَتْه اتجهت إلى إتمام العملية. لم تكن محاولات كسب وُدِّ المرشح في تلك الحالة تدور بشكل أساسي حولَ المزايا الوظيفية، بل تضمنت لَفَتاتٍ مهمةً — من بينها جولة موسعة لزوجة المرشح في الدولة التي انتقلت إليها — ومجموعة من اللمسات البسيطة، بدايةً من عدم افتراض أن زوجة المرشح تحمل لقب زوجها (لم تكن تحمله)، مرورًا بتوفير دراجات جبَلِيَّة لهما فورَ وصولهما، وخرائط بالطرق التي يُنصَح باستكشافها، ودعوتهما إلى تناول غداء غير رسمي وغير متكلَّف مع رئيس مجلس الإدارة وزوجته، وانتهاءً بتوفير مدرسة خاصة لأطفالهما، وهو أمر حيوي لأسرة اضْطُرَّتْ إلى الانتقال إلى الجانب الآخر من العالم، بالإضافة إلى اصطحابهما في جولات موسَّعة للبحث عن مسكن، وتقديم النصائح والمعلومات بشأن ذلك. إن كثيرًا من الصفقات، بحسب خبرتي، لم يكن لتُكتَب لها الحياة لولا مثل هذه اللمسات البسيطة.

الانتقال من التقييم إلى الاستقطاب خطوة حيوية:

- يمكن أن تتحول الفرصة بأكملها إلى حقيقة أو تتلاشى في لمح البصر، وذلك بالنسبة إلى الطرَفين كليهما.
- تصل التوقعات، والشكوك، والقلق، والمخاوف إلى ذروتها.
- لا بد من إبداء أفضل مزيج بين المنطق والعاطفة.

تضم الأخطاء التقليدية المرتَكَبة في هذه المرحلة:

- الإخفاق في فهم الطرف الآخر.
- عدم بذل ما يكفي في محاولات تسويق الوظيفة.
- الاستسلام قبل الأوان حين تختلج المرشح الأفضل بعض الشكوك.
- التركيز على المسائل المالية فقط.
- عرض راتب أكبر أو أقل من اللازم.
- تقديم الحوافز غير المناسبة.

تشمل أفضل الممارسات لجذب أفضل المرشحين وتحفيزهم:

- أولًا، تفهُّم دافعية المرشح، ومخاوفه وخياراته.
- نشر حماسك للفرصة التي تقدمها.
- تقديم راتب تنافسي بالنسبة للسوق الذي تعمل فيه، بدون إفراط.
- وضع الحوافز الصحيحة، مع الحرص الشديد أثناء تصميمها.
- التعامل اللائق مع أية مخاطر استثنائية.
- التحلي بالشجاعة الكافية لأداء أمور استثنائية في ظروف استثنائية.

شكل ٨-٥: كيفية جذب أفضل المرشحين وتحفيزهم.

ثَمَّةَ تعليقانِ أخيران بشأن هذه المرحلة الحاسمة، التي قد تشهد تتويجًا لنجاح كل الجهود السابقة أو تُحولها جميعًا إلى مَضْيَعة كبيرة للوقت والجهد:

أولًا: كما تحتاج إلى أشخاص بكفاءات عالية لتقييم المرشح المناسب، تحتاج كذلك إلى أشخاص بكفاءة عالية لتحفيزه.

ثانيًا: وكما أشرت سلفًا، كثيرًا ما يمكن للاستعانة باستشاريٍّ وسيط أن تلعب دورًا قيِّمًا في مساعدة كل طرَف على التعبير عن مصالحه ومخاوفه بصراحة مع تقديم خيارات مبتكرة والتقريب بين خيارات الطرَفين في سبيل تحقيق التراضي المتبادل. لا شك أن

شركات البحث التنفيذي يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًّا في جذب أفضل المرشحين وتحفيزهم في مرحلة إبرام الصفقة.

يلخص الشكل ٨-٥ أهم النقاط التي تناولناها في هذا الفصل.

إذا اتبعت الممارسات الواردة في هذا الفصل، فستنجح في إتمام الصفقة وتعيين المرشح الأفضل.

لكن مَهمتك لم تَنْتَهِ بعدُ! فيمكنك أن تعزز فرص نجاح الموظف الجديد وأداءه المتوقع تعزيزًا كبيرًا من خلال التخطيط والدعم الملائمَيْن لعملية الإدماج، وهذا ما سنناقشه في الفصل التالي.

الفصل التاسع

كيفية دمج أفضل الموظفين

في يونيو عام ١٩٩٧، كنت مشاركًا في أحد المؤتمرات العالمية لشركتنا، وذلك بحضور الاستشاريين العاملين في الشركة وأزواجهم، ممن توافدوا إلى واشنطن العاصمة من جميع أنحاء العالم. كان محور ذلك المؤتمر هو التعاون، وكان من بين المتحدثين الرئيسيين الكابتن جيمس لوفيل، قائد رحلة أبوللو ١٣ الشهيرة التي لم يُكتب لها النجاح.

لعلك تتذكر أنه بعد يومين من انطلاق المركبة أبوللو ١٣ في أبريل ١٩٧٠، أُصيبت المركبة الفضائية بعطلٍ كارثيٍّ في نظام توليد الأكسجين المبرد؛ مما تسبب في إجهاض عملية الهبوط على سطح القمر كما خُطِّط لها، وقررت وحدة مراقبة العمليات في هيوستن استغلال جاذبية القمر لرد المركبة المعطوبة إلى الأرض. نجح لوفيل وطاقمه — بالعمل مع نظرائهم في هيوستن — في تعديل مركبة الهبوط على سطح القمر لتتحول إلى قارب نجاة مُرْتجَل. إن مثل هذا الجهد تطَلَّب براعةً هائلة: صُمِّمت المركبةُ لتحمل شخصين ليومين؛ أما الآن، فينبغي أن تحمل ثلاثة أشخاص لمدة أربعة أيام. فوق كل ذلك، لم يتوفر لديهم سوى مقدار محدود من الطاقة؛ لذلك لم يكن ثَمَّةَ مجال للخطأ، لا على الأرض ولا في الفضاء. لو انحرف مسار المركبة الفضائية العائدة قليلًا، فسوف ترتطم بالْغِلاف الجوي للأرض كما يرتطم حجَر بسطح بُحيرة. حبس العالمُ أنفاسَه أمامَ شاشات التلفزيون بينما يكافح رواد الفضاء الثلاثةُ الصعابَ من أجل العودة إلى الأرض.[1]

حين كنت أتأمَّل لاحقًا العرض الذي قدمه لوفيل، والذي تضمَّن سلسلة من أفلام الفيديو والمقاطع المقتبسة من الملحمة التي أنتجتها هوليوود وتناولت فيها الرحلة، ذُهلت للتشابه القائم بين إعادة مركبة فضائية إلى الأرض بسلام ومحاولة إدماج مرشح ناجح في وظيفة جديدة. لو لم تُنَفَّذ العملية كما ينبغي، فليس من المستبعد تمامًا أن «يصطدم بالغِلاف الجوي» — وهو الثقافة المؤسسية في هذه الحالة — وأن تفقده المؤسسة إلى الأبد.

نجحت أبوللو ١٣ في العودة سالمة إلى الأرض بفضل التخطيط الدقيق والتعاون، فيما بين روَّاد الفضاء العائدين وكذلك بين المركبة ومحطة المراقبة في هيوستن.

إن إدماج مدير جديد في مكان العمل ليس أمرًا سهلًا وينطوي على مخاطر. لكن لو عُيِّن المرشح الصحيح، فإن تنفيذ عملية جيدة التخطيط قائمة على التعاون الفعَّال بين المدير والمؤسسة يمكن أن يحدَّ من هذه المخاطر، بل يمكن أن يُسرع من وتيرة عملية الإدماج مما يُعِد الموظف الجديد لتقديم أداء أقوى بمراحل.

(١) ما هي المخاطر التي تواجه الإدماج؟

ينبغي أن يتعلم المعيَّنون حديثًا وظائفهم الجديدة، وإذا كانوا وافدين من خارج المؤسسة، فعليهم أن يتعرفوا على ثقافة مؤسسية جديدة (وهي مَهمة نادرًا ما تكون يسيرة!) كما يتعين عليهم أن يقيموا علاقات جديدة مع الشخصيات الرئيسية أو يعيدوا النظر في العلاقات القائمة بالفعل.

يوضع المعيَّنون الجدد تحت الملاحظة طوال الوقت، وتخلق خطواتهم الأولى وما تعكسه من ثقة وثبات (أو عدمهما)، تصورات لا تُمحى عن فاعليتهم المتوقعة. إنهم، بمعنًى آخر، ينتظرون إصدار الأحكام عليهم.

برغم طبيعة هذا الموقف، لا يقدِّم أغلب الشركات الدعمَ الكافي — هذا إن قدَّمته أصلًا — إلى المعيَّنين حديثًا. كشفت الدراسات التي أجراها مركز القيادة الخلاقة أن أقل من ثلث المسئولين التنفيذيين المعيَّنين حديثًا يتلقَّوْنَ أي شكل من أشكال الإدماج أو التنمية من أجل أداء وظائفهم الجديدة، بينما أظهرت هذه الدراسات أن أقل من واحد من بين أربعة معيَّنين حديثًا يتلقى دعمًا من رؤسائه.[2]

نظرًا لأن المخاطر التي يواجهها الإدماج تتنامى باطِّراد مع الترقي في المناصب (نتيجة لزيادة التعقيد والظهور والأهمية مع ارتقاء السُّلَّم الوظيفي)، فسوف أركز في هذا الفصل على عملية إدماج كبار الموظفين؛ لكن التحليل الذي سأُجريه والتوجيهات التي سأقدمها تنطبق كذلك على المناصب الأدنى في السلم الوظيفي. وإنني لأحثُّ القراء على التفكير في نتائج الإدماج المحتملة على نطاق أوسع.

دائمًا ما يكون إدماج شخص ما في وظيفة جديدة عملية صعبة؛ لكنها، لأسباب عديدة، تمثل تحديًا مخيفًا للمرشحين الخارجيين بوجه خاص. أولًا: وكما أوضحت سابقًا، عادةً ما يعيَّن المرشحون الخارجيون لأداء مهامَّ صعبةٍ ومحفوفة بالمخاطر، كمحاولات

إنقاذ الشركات من التصفية، وتأسيس شركات ناشئة، وتنفيذ تغييرات كبرى. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يفتقر المرشحون الخارجيون إلى المعرفة اللازمة بأساليب سَيْر العمل في الشركة الجديدة، ولا يمتلكون أية علاقات اجتماعية داخلها لتعريفهم سريعًا بمحيطهم الجديد. علاوة على ذلك، وبرغم أن كثيرًا من المرشحين الداخليين ينالون ترقياتهم بغرض تنميتهم، فإنه غالبًا ما يُتوقَّع من المرشحين الخارجيين أن يبدءوا عملهم الجديد بحماس واقتدار. كما أن الشركات التي تعيِّن مرشحين خارجيين عادة ما تفتقد المعرفة الوثيقة بهم؛ ومن ثَمَّ لا تعرف الكثير عن نقاط ضعفهم الخاصة التي ينبغي العمل على إصلاحها.

عادةً ما يواجه المرشحون الخارجيون، فوق كل ما سبق من تحديات، درجةً أكبر من المعارضة داخلَ المؤسسة مقارنةً بالمرشحين الداخليين. أول مصادر هذه المعارضة هم المرشحون الداخليون المُحبَطون الذين كانوا يتطلعون إلى الفوز بالمنصب. ثانيًا: يبدأ أغلب المرشحين الداخليين مهامَّهم الجديدة على أساسٍ من الثقة المتبادلة المتنامية على مرِّ سنوات عملهم مع زملائهم، أما المعيَّنين من الخارج فلا يتمتعون بهذه الميزة؛ إذ تنحصر علاقتهم بالشركة في مقابلات شخصية لا تتعدى بضع ساعات، وربما بعض العلاقات العامة الإيجابية داخل الشركة. بل الأسوأ من ذلك أنه عادةً ما ينال المرشحون الخارجيون حُزمًا أكبر من المزايا الوظيفية (التي تنتشر تفاصيلها في أنحاء المؤسسة بسرعة البرق)، وهو ما يولِّد بدوره غَيْرَة واستياءً.

(٢) موجات الإدماج الثلاث

منذ ما يقرب من ١٨ عامًا، وبعد بضع سنوات من شق طريقي المهني كاستشاري في البحث التنفيذي، كنت أتساءل عما إذا كان هناك شيءٌ آخَرُ بِوُسْعنا تنفيذه لمساعدة عملائنا، إلى جانب إيجاد أفضل المرشحين المحتملين، وتقييمهم، واجتذابهم. كان ذلك قبل ظاهرة بيع الكتب على الإنترنت؛ لذلك كنت عادةً ما أُمضي ساعات في أفضل متاجر الكتب متى زُرت الولايات المتحدة الأمريكية.

صادفت، خلال إحدى هذه الزيارات، كتابًا بعنوان «ديناميات تولي المناصب» من تأليف جون جيه جابارو، الأستاذ بجامعة هارفارد. تصفحت الكتاب باهتمام متزايد، ووجدت أنه يقدِّم دراسة مقارنةً لسبعة عشر انتقالًا إداريًّا لرؤساء أقسام، ومديري عموم، ومديرين وظيفيين. يقدِّم الكتاب وصفًا للمراحل التي يُتوقَّع أن يمر بها المديرون الجدد

عند تولِّيهم مَهامَّهم الجديدة، ويستفيض في أنماط العمل المؤسسي والتفاعلي الذي يميز الانتقالات الناجحة.

قرأت الكتاب كاملًا خلال رحلة عودتي إلى موطني (وهي واحدة من الميزات القليلة لرحلات الطيران الطويلة!) وبمجرد وصولي إلى المكتب في الصباح التالي، تواصلت مع زملائي الذين كانوا يساهمون في تنظيم مؤتمر شركتنا المُزمع عقده في فيينا. وصفت لهم كتاب جابارو وقررنا أن ندعوَه لحضور المؤتمر في فيينا كضيف متحدث ليشاركنا أفكاره. قدم جابارو عرضًا قويًّا للاستشاريين المجتمعين، وأعتقد أنه ليس من قَبيل المبالغة القول إن أفكاره كان لها تأثير قوي على شركتنا منذ ذلك الحين.

أنا شخصيًّا كنت أُعاود الاطلاع على ذلك الكتاب بصورة منتظمة، وقدمته كهدية إلى عشرات المديرين الجدد والعملاء. لا يزال هذا الكتاب أفضل ما كُتِب عن مسألة إدماج المديرين الجدد، وربما يُعزَى ذلك إلى أن جابارو درس السبعَ عشْرةَ حالة محل البحث دراسةً مستفيضة على مدار ثمانية أعوام وعقَد مقابلات شخصية ثرية وعميقة مع كلٍّ منها. كما يورد الكتاب وصفًا مفصلًا لعمليات التعاقب الناجحة والفاشلة، في شركات مختلفة الأحجام والمجالات، في مراحل حَرِجَة وغير حَرِجَة، متناولًا بالتحليل عملية إدماج المرشحين الداخليين والخارجيين على السواء.

يستهل جابارو كتابه بتعليقٍ جاء على لسان أحد مديري عموم الأقسام، الذي كان حينَها مضى على شَغْله منصبه الجديد ١٨ شهرًا:

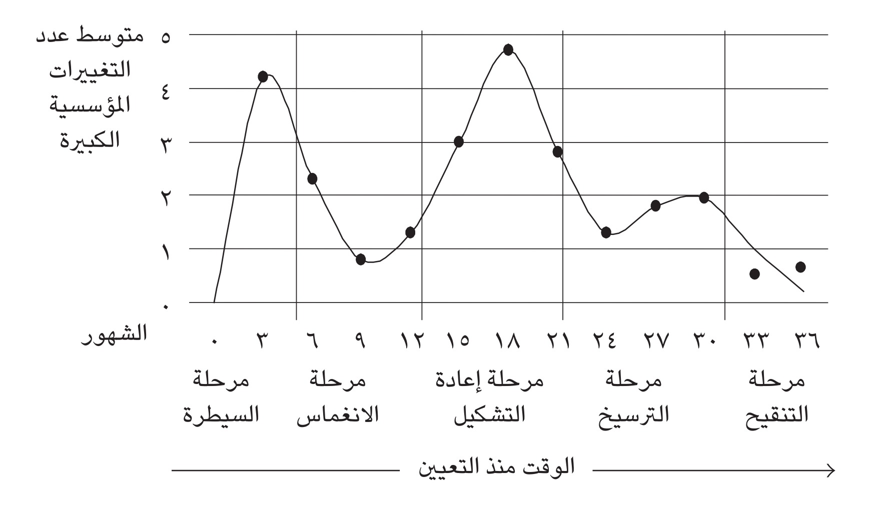
> كلما مر بك الوقت في وظيفتك الجديدة ازداد إحساسك الشخصي بالراحة؛ إذ تتجاوز حالة الإثارة والقلق الدائمة؛ حيث يبدو لك الأمر وكأنك لا تعرف أي شيء عن أي شيء. عليك أن تتعرف على المنتج الذي تُنتجه شركتك، والأشخاص، والظروف، والمشكلات، ويستغرق ذلك فترة من الوقت قبل أن يتكوَّن لديك شعورٌ بالارتياح. يحتاج الأمر ببساطة إلى بعض الوقت فقط. تمر في البداية بمرحلة تحاول فيها جاهدًا أن تتعرف على المؤسسة وتواجه مجموعة من المشكلات المستجدة عليك. يتوجب عليك أن تفهمَ الأشخاص وقدراتهم بسرعة هائلة، وذلك أصعب ما عليك فعله. ينتابك خوفٌ في البداية من فعل أي شيء خشية أن تُفسد الأمور الراسخة المستقرة. تكمن المشكلة في أن عليك إدارة العمل والتعرف عليه في الوقت عينه.[3]

يُبرز هذا المقتطف ما يشعر به المديرون من تحدٍّ، وشك، وارتباك، عند تولِّيهم مهامَّهم الجديدة. من الجدير بالذكر أن تلك التعليقات لم تصدر عن مدير شابٍّ يمر باختبار للمرة الأولى، بل تصدر عن خبير مُحَنَّك أمضى ما يزيد على عشرين عامًا في أداء مهامَّ تنفيذيةٍ في المبيعات، والتسويق والتصنيع لمنتجات استهلاكية وصناعية على السواء. إذن فالإدماج عسير، حتى بالنسبة للمخضرمين!

ذهب جابارو إلى أن عملية تولي المهامِّ الجديدة تتضمن سلسلةً من المراحل المتوقعة من التعلُّم والتصرُّف، والتي أُطلق عليها اختصارًا «ظاهرة الموجات الثلاث». تشير هذه العبارة إلى متوسط التغييرات المؤسسية الملموسة التي يُحدثها أي مدير جديد في السنوات الثلاث الأولى من مدة خدمته. ويوضح الشكل ٩-١ هذه الظاهرة.

يبدأ المديرون الجدد عملهم بخوض مرحلة «السيطرة»، وينفِّذون خلالَها، بعد التشخيص المبدئي للوضع، سلسلةً من التغييرات، التي تقع عادة في دائرة الإجراءات التصحيحية الأساسية (الموجة الأولى). بعدَها تأتي مرحلة «الانغماس»، وفيها يكتسب المدير الجديد معرفة أعمق بالمؤسسة، ويُحدِث تغييرات أقل. ثم تأتي مرحلة «إعادة التشكيل»، التي تشمل تغييرات أشمل وأكثر استراتيجية (الموجة الثانية). في النهاية، تأتي موجة تغيير ثالثة أصغر حجمًا مصحوبة بمرحلة «ترسيخ»، والتي يجري خلالها إدخال تعديلات بِناءً على النتائج المترتبة على مرحلة إعادة التشكيل.

تنبثق من نموذج الموجات الثلاث نقطتان هامَّتان؛ أولًا: مرحلة السيطرة تستغرق وقتًا. أجل، الوقت يساوي مالًا، وجميعنا يريد أن تتم هذه العمليات في أقصر وقت ممكن، لكن التعجيل، لا سيما في المناصب العليا، ليس ممكنًا؛ فإنجاز تشخيص سليم، وبناء الثقة، وإيضاح التوقعات المتبادلة، وتحقيق التأثير، كل ذلك يستغرق وقتًا طويلًا. أغلب المديرين المشاركين في دراسة جابارو توقعوا إدماجًا أسرع؛ لكن أملهم خاب في النهاية. بدا أن ثلاث سنوات هي الفترة التي تستغرقها عملية الإدماج في مجالات مختلفة تمامًا، بل فيما بين مجموعة من المطلعين في مجال ما والدخلاء عليه. (لكن من الواجب الإشارة إلى أن المطلعين في مجال ما غالبًا ما يتوقعون مزيدًا من التغيير في كلٍّ من الموجات الثلاث.) كما أن الفترة الزمنية التي استغرقتها العملية كانت متشابهة نسبيًّا فيما يتعلق بمحاولات إنقاذ الشركات من التصفية وخلال التعاقبات الطبيعية (برغم أن إنقاذ الشركات كان يتضمن تغييرًا أكبر في كل موجة، بما يعكس ما تواجهه الشركات خلال هذه الفترات من ضغوط أكبر لتحسين أدائها).



شكل ٩-١: ظاهرة الموجات الثلاث (المصدر: منقول من «ديناميات تولي المناصب»، من تأليف جون جيه جابارو، بإذن من مطابع كلية هارفارد لإدارة الأعمال).

الاستنتاج الثاني الذي استخلصْتُه من نتائج جابارو هو أن المديرين الجدد يواجهون معضلة؛ ألا وهي مدى سرعة اتخاذ الإجراءات؛ فهم لو سارعوا، من ناحية، باتخاذ الإجراءات، فربما يفعلون ذلك بِناءً على التشخيص الخاطئ؛ مما يؤدي بهم إلى الفشل. ومن ناحية أخرى، لو أمضَوْا وقتًا أطول من اللازم لإتمام تشخيصهم، فسوف يحبِط ذلك مَسعى الشركة، لا سيما لو كانت فوق صفيح ساخن وكان الجميع تَوَّاقين لرؤية إجراءٍ ما.

يعيدنا هذا الاستنتاج إلى مسألة الكفاءات التي طرحتها في فصول سابقة. من أضمن السبل لإدماج ناجح هو تعيين (أو ترقية) مديرين أذكياء عاطفيًّا واجتماعيًّا قادرين على دفع الآخرين إلى مساعدتهم في المرحلة التشخيصية، بما يضمن سرعة إنجازها دون التضحية بجودتها. إن المدير الذي يُرجَّح أن يفشل في عملية إدماج الموظفين الجدد هو «الحارس الوحيد» (جابارو هو صاحب هذه التسمية)، الذي يعجز عن إشراك الآخرين في مراحل التعلم والتصرف.

(٣) انتقالات متسارعة

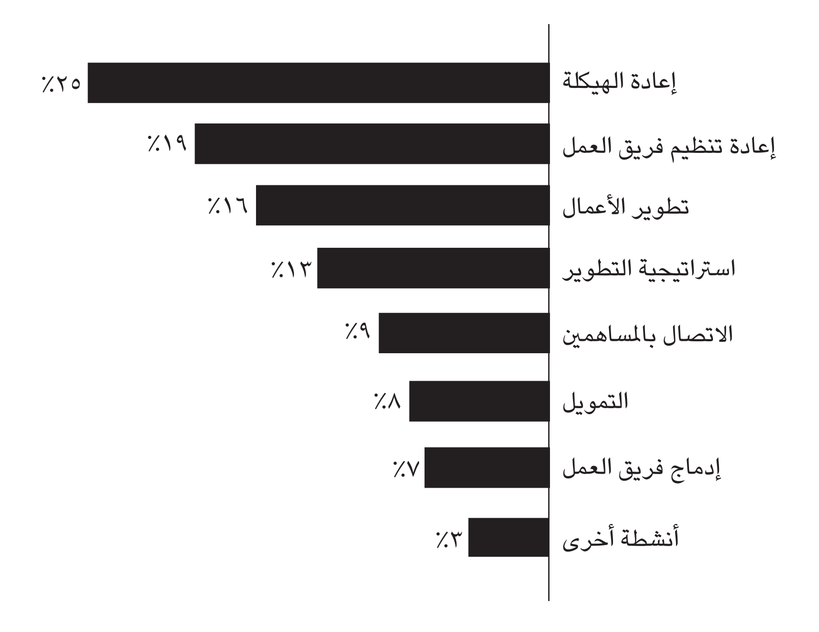
ربما تتساءل، في ظل عالم الأعمال الآخذ في التسارع، عما إذا كانت فترات الإدماج الطويلة التي وصفها جابارو لا تزال مطبقة. بِناءً على خبرتي، فإنها لا تزال مطبقة، وخاصة في المناصب العليا في المؤسسات الكبرى؛ إذ لا تزال التغييرات الكبرى في الشركات الكبيرة تستغرق ما يقرب من ثلاث سنوات، ولا تزال «الموجات الثلاث» تبرز على السطح.

وبرغم الحقيقة السابقة، فإن ثَمَّة سياقات أخرى، خاصة في الشركات الصغيرة الناشئة، ينبغي فيها على المديرين الجدد الاندماج في محيطهم ووضع بصمتهم خلال الأشهر القليلة الأولى.

أجرتْ شركتنا عدة دراسات معنية بإدماج الرؤساء التنفيذيين في قطاعات مختلفة. يُعتبر قطاع التكنولوجيا الحيوية أحدَ القطاعات المثيرة للاهتمام التي تناولتها شركتنا؛ إذ عادةً ما يشهد هذا القطاع تعيين المديرين الجدد إثر مبادرات من مستثمرين جدد (بما فيهم أصحاب رءوس الأموال الجريئة). عادةً ما تمر هذه الشركات بمرحلة ناجحة لتطوير المنتجات تحت قيادة مؤسس صاحب خلفية فنية، أما الآن فيسعى المستثمرون الجدد إلى تحقيق نمو ملموس؛ ومِنْ ثَمَّ فإنهم يبحثون عن قيادة تتمتع بمهارات جديدة.

في «الدراسة الاستطلاعية للرؤساء التنفيذيين في شركات التكنولوجيا الحيوية» التي أجرتها شركتنا عام ٢٠٠٥، ركزنا على أول مائة يوم للرؤساء التنفيذيين المُعيَّنين حديثًا في شركات متخصصة في التكنولوجيا الحيوية أو شركات ناشئة في قطاع الرعاية الصحية. وجدنا أن ثَمَّة إجراءات مهمة تُتَّخَذ في المائة يوم الأولى، كما هو مبين في الشكل ٩-٢. كما ترى من الشكل، قرر ربع الرؤساء التنفيذيين خلالَ الشهور الثلاثة الأولى تقريبًا إعادة هيكلة شركاتهم، وتقليل التكاليف، وإلغاء أية كماليات. أما الخطوة الثانية التي أقدم عليها واحد من بين كل خمسة رؤساء تنفيذيين فهي إعادة تنظيم فريق العمل.[4]

أجرَيْنا في ٢٠٠٦ دراسة مشابهة تناولنا فيها الشهور الثلاثة الأولى لتولِّي ٧٠ من كبار المديرين مناصبهم في القطاع المالي بأوروبا، وأستراليا، وآسيا، والولايات المتحدة الأمريكية. شهد بعض الحالات إجراءات مهمة في الشهور الثلاثة الأولى (وفقًا لنتائج جابارو)، إلا أن هؤلاء المديرين احتاجوا إلى خمسة أشهر في المتوسط كي يشعروا بالراحة في أدوارهم الجديدة، وانطبق ذلك على المرشحين الداخليين والخارجيين على السواء. كان اهتمام هؤلاء المديرين العاملين في هذا القطاع خلالَ الشهور الأولى مُنْصَبًّا على الشئون



شكل ٩-٢: الأنشطة التي قام بها رؤساء تنفيذيون في قطاع التكنولوجيا الحيوية خلال أول مائة يوم من تولِّيهم مناصبهم (المصدر: الدراسة الاستطلاعية للرؤساء التنفيذيين في شركات التكنولوجيا الحيوية عام ٢٠٠٥: أول مائة يوم، إيجون زندر إنترناشونال). حقوق النشر والطبع محفوظة لإيجون زندر إنترناشونال.

الداخلية (القرارات الهيكلية وقرارات اختيار الموظفين)، أما الاهتمام بالعلاقات الخارجية للشركة (مع العملاء، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح بما فيهم الدائنون) فلم يبرز في الشهور الأولى إلا خلال الأزمات.

إذن نعم، ثَمَّة مجالات وملابسات تكون فيها عمليات الإدماج السريع هي القاعدة، فإذا وجدت نفسك في موقف كهذا، كأن تكون الموظف المُعيَّن حديثًا أو المؤسسة التي تُعيِّن، فلك تعاطفي وأطيب التمنيات. إنني لأعتقد أن عملية الإدماج، بعد نقطة معينة، لا يمكن تقليص مدتها، وأن التغيير غير قابل للاختصار. قرأت حديثًا مقالًا عن «أول مائة يوم». كان كاتب هذا المقال يزعم — وكان متخصصًا في «خدمات تهيئة الموظفين الجدد»

— أنه ينبغي على المدير الجديد أن يُشكِّل فريقه الجديد ويضع استراتيجية الاتصالات الخاصة به في اليوم الأول من تولِّيه الوظيفة![5] لكني لا أصدق ذلك. إن اتخاذ إجراءات متعجلة خلال مرحلة الإدماج — إجراءات من شأنها اختصار عملية التشخيص واستبعاد الأشخاص المهمين — لن يحقق النتائج المرغوبة على الأرجح.

(٤) الفخاخ الستة الخطيرة خلال عملية الإدماج

من واقع خبرتي، عادة ما تبرز ستة فخاخ خطيرة خلال مرحلة الإدماج، إلا لو أخذت حِذْرَك منها. أولًا: ثَمَّةَ مَيْلٌ طبيعي لدى الشركات إلى تبسيط التحدي، ويُعزى ذلك جزئيًّا إلى رغبتها في تسهيل الاستقطاب. هذا خطأ. أخبرنا الرئيس التنفيذي لإحدى شركات التكنولوجيا الحيوية المذكورة سلفًا قائلًا: «إن إدارة شركة جديدة كامتطاء صَهْوة حصان جامِح. لكن لدي زوجة — لحسن حظي — تتمتع بحياة مهنية ودخل جيد.» كثيرًا ما يتضاعف هذا الخطأ بميل المرشح إلى المبالغة في قدراته؛ وكأنه سوبرمان يواجه تحديًا بسيطًا: لا شيء أسهل من ذلك.

أما الفخ الثاني فهو الوقوع فريسة لضغط الموقف. كما أشرت سابقًا، يوجد مستوًى مثالي من الضغط العصبي نحقق في ظله كبشر أفضل أداء. لو انخفض هذا المستوى، فسيصيبنا الملل، ولو ارتفع، فسيصيبنا العنَت. تحت تأثير مستويات مرتفعة من الضغط، تعمل سلسلة من الأجهزة العصبية بحيث تعرقل قدرتنا على التعلم وأداء ذاكراتنا؛ ومِنْ ثَمَّ نصبح أكثر تحفزًا وعدائية.[6] ينبغي على المديرين الجدد (والمؤسسات التي عيَّنَتْهم) أن يضعوا نُصب أعينهم أنهم يخوضون سباق ماراثون، لا مجرد سباق لمسافات قصيرة؛ ومِنْ ثَمَّ عليهم أن يحافظوا على اتزان حياتهم إذا أرادوا أن يؤدوا وظائفهم بأقصى قدر من الفاعلية والكفاءة.

أما المشكلة الثالثة التي كثيرًا ما رأيتها وأراها فهي انعدام التوافق بين أسلوب المدير الجديد وأسلوب فريق العمل، لا سيما في جانب التحكم والتفويض، وهو خليط من توقعات الطرَفين بشأن ما هو صحيح وطبيعي. إذا كان المدير متحكمًا أكثر من اللازم (أو هكذا يُنظَر إليه)، فسوف يصاب الفريق بالإحباط ويلجأ إلى التمرد إما من خلال المقاومة أو الانسحاب، وفي كلتا الحالتين، تكون النتيجة أداءً دون المستوى المطلوب.

ثَمَّةَ فخ رابع تقليدي ينشأ من فشل المدير الجديد في بذل ما يكفي في سبيل إقامة علاقات قوية مع أهم الأطراف، وهو ما يستدعي منظورًا شاملًا، بحيث يمتد إلى المديرين، والزملاء، والمرءوسين. تُظهِر جميع الأبحاث ذات الصلة أن أغلب المديرين يُمضون بالفعل أكثر وقتهم في التواصل مع الآخرين، لكن السؤال هو: ما مدى نجاحهم في ذلك؟[7] ذهب جابارو إلى أن القدرة على إقامة علاقات سليمة مع أهم الأطراف هي أفضل مؤشر على النجاح أو الإخفاق:

> لعل أبرز فارق بين عمليات الانتقال الناجحة والفاشلة كان جودة علاقات العمل التي أقامها المدير الجديد بنهاية عامه الأول. في حالات التعاقب الفاشلة، كان في كل أربعة مديرين ثلاثة تتسم علاقات في العمل مع اثنين أو أكثر من أهم مرءوسيهم بالسوء بنهاية عامهم الأول.[8]

بالمثل، تشير الأبحاث التي أجراها مركز القيادة الخلاقة إلى أن المسئولين رفيعي المستوى يعرِّفون النجاح التنفيذي طِبْقًا لمقياسين:

(١) النتائج المالية التي أحرزتها المؤسسة خلالَ فترة خدمة أولئك الأفراد.
(٢) العلاقات التي أقاموها مع الآخرين، خاصة مع مرءوسيهم.[9]

من الفخاخ المتكررة كذلك ذلك الفخ الذي ينشأ عن الإرث الذي يخلفه سَلَف الموظف الجديد. تتضح خطورة هذا الفخ بنحو استثنائي في حالة الرؤساء التنفيذيين المغادرين لمناصبهم، والذين قد يَنقادون إلى أشكال متنوعة من الإغراءات خلال آخر بضع سنوات من مدة تولِّيهم مناصبهم (لا سيما لو ظلوا في مواقعهم مدة طويلة بعض الشيء). تتراوح هذه الإغراءات بين التسويف في التعامل مع مشكلات ملِحَّة وإقدامهم على تتويج مسيرتهم المهنية بإجراء جذري (كعملية دمج أو استحواذ كبرى)، قد لا يكون في صالح المؤسسة على المدى البعيد.[10]

وفي الختام، ثَمَّة فخ كثيرًا ما يتجلى في مرحلة الإدماج؛ ألا وهو غياب الدعم المؤسسي؛ نظرًا لأن هذا الفخ السادس مشكلة خطيرة بحق وكثيرًا ما تقع، فسوف أُفْرِد لها القسم التالي لأتناولها بإسهاب.

(٥) إدارة عملية الإدماج

ينبغي أن تنتهج الشركات نهجًا استباقيًّا في التعامل مع عملية الإدماج؛ وذلك في سبيل زيادة فرص نجاح المدير الجديد، وتسريع عملية الإدماج، وتعظيم إسهامه. كما يجب على المؤسسات أن تستعد لعملية الإدماج وأن تتابع تنفيذها. دعنا نُلْقِ نظرة على كل واحدة من هذه الخطوات على التوالي:

أولًا: يتعين على الشركات أن تتبنى رؤية استباقية للأمور. سنجد في حالة شركة الألبان المشار إليها في الفصول السابقة أن بحثًا علنيًّا عن رئيس تنفيذي جديد لهذه الشركة (وهي الأكبر في موطنها حقيقةً) أسفر عن تعيين مرشح أجنبي من الجانب الآخر من العالم، بالمعنى الحرفي للكلمة. خلال ساعات من توقيع العقد النهائي واستقالة المرشح الناجح من وظيفته السابقة كرئيس تنفيذي، بادر مجلس إدارة الشركة إلى إعداد سلسلة من الإعلانات الخاصة والعامة عن هذا التعيين الجديد. بدأت الاتصالات في السادسة مساءً باتصال هاتفي برئيس وزراء الدولة، ثم تابعوا الاتصالات صباح اليوم التالي بعقد مؤتمر مرئي جماعي عبر الفيديو في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة بحيث يتسنَّى للرئيس التنفيذي الجديد أن يقابل فريقه، بالمعنى الافتراضي على الأقل، ويعقد جلسة تمهيدية مع وسائل الإعلام المحلية. وبعدَها أجرى الرئيس التنفيذي الجديد سلسلة من المكالمات الهاتفية الفردية لكلٍّ من مرءوسيه المباشرين.

إلى جانب ما تَعنيه من البراعة في إجراء الاتصالات، فإن الرؤية الاستباقية تعني كذلك مضاعفة الاستعداد قبل تولي المهام. تأمَّل حالة إحدى الشركات التي عيَّنت مرشحًا أجنبيًّا ليكون رئيسها التنفيذي. عانى المدير الجديد صدمة ثقافية هائلة في وضعه الجديد ولم يمكث في منصبه سوى ستة أسابيع فقط. أعرب رئيس مجلس الإدارة عن انزعاجه، ولم يكن ذلك مستغرَبًا، واستنتج أن شركة البحث التي تعاقدوا معها لم تستوعب ثقافة الشركة استيعابًا صحيحًا؛ ومن ثَمَّ قرر الاستغناء عن خدماتها ولجأ إلى شركة أخرى.

لكن شركة البحث الجديدة، بعد تقييمها للوضع، خلُصت إلى أن الأمر لم يكن مجرد توجيه مزيد من الاهتمام إلى ثقافة الشركة؛ كانت الشركة وسياستها الداخلية أعقدَ مما قد يبدو للوهلة الأولى. أخبر الاستشاريون رئيس مجلس الإدارة أن عليه، شخصيًّا، أن يبذل المزيد من الجهد لإعداد الرئيس التنفيذي الجديد. عندما عُيِّن الرئيس التنفيذي الجديد، حضر المسئولان التنفيذيان معسكرًا تأهيليًّا؛ إذ مكث الرجلان في حرم إحدى الجامعات لمدة يومين بحضور شركة البحث ومجموعة مختارة بعناية من الأساتذة الجامعيين

والمستشارين. ساعدت هذه العملية الرجلين على تحديد أولوياتهما واختصاصاتهما، ومناقشة المسائل المتعلقة بثقافة الشركة وموظفيها، وتعرُّف أحدهما على الآخر بصفة شخصية.

ثاني الأمور التي ينبغي على الشركات إنجازها هو التحضير لعملية الإدماج. زارني منذ بضعة أعوام صديق وعميل عزيز — وهو رئيس إحدى الشركات الناجحة للغاية والمتخصصة في السلع المعمرة ورئيسها التنفيذي — وسوف أطلق عليها اسم «ديوراجودز». كان هذا العميل يمثل الجيل الرابع من عائلته في إدارة الشركة. أخبرني الرجل أنه قارب الخمسين من عمره، وأنه قرر التقاعد عن عمله التنفيذي، وأسرَّ إليَّ أنه — وللمرة الأولى منذ مائة عام — لا يوجد مرشح كفء من أفراد العائلة ولا من المرشحين الداخليين لتولِّي زمام الشركة؛ ولذلك قرر أن يُجريَ بحثًا خارجيًّا، وأراد أن يستعين بمساعدتنا.

كان واضحًا بالنسبة إليَّ وإلى زملائي أن تعيين شركة عائلية لرئيس تنفيذي من خارجها للمرة الأولى في تاريخها الطويل سيكون تحديًا كبيرًا؛ لكننا تعاونَّا مع الرئيس التنفيذي المتقاعد (وعضو آخر من أعضاء مجلس الإدارة ولجنة البحث) من أجل تخطيط وتنفيذ سلسلة من إجراءات الإدماج. شملت هذه الإجراءات:

- إطلاع جميع أصحاب المصالح الداخليين الرئيسيين، على نحو متسق ومنتظم، على أسباب البحث عن مرشح خارجي وأسباب اختياره في نهاية المطاف.
- تحديد اختصاصات واضحة وصريحة للرئيس التنفيذي الجديد.
- تخصيص وقت لاستعراض تاريخ الشركة وثقافتها بطريقة مكثفة مع الرئيس التنفيذي الجديد.
- تقديم الرئيس التنفيذي الجديد إلى القيادات والمديرين ذوي الصلة.
- استعراض نماذج الإدماج الناجحة مع المدير الجديد، مع إلقاء الضوء على الخطوات التي أثبتت جدواها الفعلية في سياقات أخرى ذات صلة.
- وضع خطة لتقديم تقييم مبكر ودائم خلال عملية الإدماج.
- الاتفاق على جدول زمني واقعي لتحقيق الأهداف، ومن بينها التعلم، وبناء العلاقات، وتحقيق بعض النجاحات المبكرة.

أتاح البحث الصحيح — علاوة على الدعم الصحيح لعملية الإدماج — الفرصة لتنفيذ عملية إدماج ناجحة نجاحًا بالغًا، تلاها أداءٌ قياسي للمدير الجديد برغم حداثة عهده بالشركة.

يجب أن يتضمن الحد الأدنى من التحضيرات لعملية الإدماج، خاصة بالنسبة إلى المناصب رفيعة المستوى:

- فهمًا واضحًا لإدارة المؤسسة وهيكلها وأهم عملياتها.
- اتفاقات رئيسية حول الأولويات وخطوات العمل العاجلة.
- فهمًا مشتركًا لتطلعات المؤسسة طويلة المدى.
- خطة واضحة لإمضاء الوقت الكافي مع أهم أصحاب المصالح؛ وذلك في سبيل إقامة علاقات قوامها الثقة.

في حالة الترقيات الداخلية لمناصب الرؤساء التنفيذيين، يتعين على مجالس إدارات الشركات الإصرار على أن تستغرق عملية الانتقال وقتًا أطول وأن يجري تنظيمها على نحو لائق، بحيث يُمنَح المرشح الداخلي الفائز بالمنصب الفرصة للتعلم والاستعداد وإقامة النمط الصحيح من شبكة العلاقات داخل الشركة والدعم المؤسسي. لا بد، في الوقت ذاته، أن يواظب مجلس الإدارة على مراقبة أداء الرئيس التنفيذي المغادر منصبه مع قرب إحالته إلى التقاعد؛ وذلك لضمان السيطرة على زمام الأمور، وأن المسئول التنفيذي المتقاعد لن يلجأ في اللحظات الأخيرة إلى إجراءات كبرى تأتي بنتائج عكسية.

الخطوة الثالثة التي بوسع الشركات اتخاذها لدعم عملية الإدماج هي متابعتها عن كَثَب. يجب أن تُجريَ المؤسسةُ كلَّ بضعة أشهر تحليلًا منهجيًّا للتقدم مقارنةً بالتوقعات، وذلك من خلال الإجابة عما لا يقل عن أربعة أسئلة أساسية:

(١) هل تمنح المؤسسة الدعم الملائم للمرشح المعيَّن؟ تضم المسائل المحتملة الجديرة بالنظر وضوح الاختصاصات، موجز ملائم لتاريخ الشركة وثقافتها، والمستوى الصحيح من التقييم المبكر، بالإضافة إلى توفير مرشد داخلي للموظف الجديد.

(٢) هل يقيم المدير الجديد علاقات مناسبة في المؤسسة؟ بناء العلاقات، والتعاون الوثيق مع الزملاء، واستيعاب الثقافة المؤسسية، ونيل ثقة فريقه ومديره وزملائه، كلها أمور يجب أن تُعتبر علامات على التقدم المطلوب.

(٣) هل يطبق المدير الجديد نموذج العمل كما ينبغي؟ هذا يعني، على سبيل المثال، استيعاب العمليات، والمنتجات، والخدمات، ومتطلبات الشركة الأساسية، وتشغيل الأصول بطرق ملائمة (مبدئية).

(٤) هل ثَمَّةَ دلائلُ على التقدم؟ لا جدوى من طرح هذا التساؤل قبل أوانه؛ لكن من ناحية أخرى، من الإنصاف البحث عن بيان واضح للأولويات ومحطات الإنجاز الرئيسية، و(في مرحلة ما) دلائل تشير إلى التقدم نحو تلك المحطات.

يبقى أمر آخر يجب أن تستعد الشركات لتنفيذه خلال مرحلة الإدماج متى اتضح أن الإدماج لا يجري بنجاح: إنهاء الأمر. هذا الأمر ليس سهلًا على الإطلاق؛ فقد بذلت الشركة قدرًا كبيرًا من الوقت والمال في إيجاد المدير الجديد واستقطابه، وإدماجه؛ لكن العملية في بعض الأحيان لا تُجْدِي نفعًا ويتوجب على الأطراف المشاركة في العملية أن تتحلَّى بالشجاعة لمواجهة تلك الحقيقة والتصرف على أساسها، مهما كان ذلك صعبًا.

أذكر إعجابي بزميل لي أجرى بحثًا عن مدير قُطْري لشركة منتجات استهلاكية في سوق استراتيجية كبرى، بعيدًا عن مقر الشركة. استطاعت الشركة أن تضم إليها أفضل المرشحين المتاحين لكن سرعان ما دقت نواقيس الخطر. قرر زميلي وعميله تقييم عملية الإدماج بعد ثلاثة أشهر؛ فالتقى كلٌّ منهما على حِدَةٍ بالمدير الجديد وما يقرب من عشرين موظفًا آخَرَ، في محاولة لاستنباط إلامَ تتجه الأوضاع. أسفر هذا التقييم، بما لا يدع مجالًا للشك، عن إطلاق صافرات الإنذار.

تلقَّى المدير الجديد تقييمًا مفصَّلًا وإرشادًا متعمقًا، أُجريت بعد ثلاثة أشهر أخرى مقابلة مشابهة، خلُص منها زميلي وعميله، على مَضض، إلى أن المدير القُطْري الجديد لن ينجح في إنجاز مهامه، وأنه من الأفضل لجميع الأطراف المعنية أن تُقِرَّ بهذه الحقيقة. بدأ بحث جديد، بأسلوب لا يسبب أي إحراج غير مبرَّر للمدير غير الناجح، وعُيِّن مرشح آخر لم يكن متاحًا فيما سبق.

يمكن أن يكون حِفْظ ماءِ الوجه فَخًّا وعلامة ضعف. ليس في صالح أي موظف أن تُبقيَه في موقف هَشٍّ يصعب الدفاع عنه. إن لم ينجح الإدماج، فلْتَتحلَّ بقوة الشخصية اللازمة لإنهائه.

(٦) رؤية من منظور المرشح الناجح

حين بدأتُ تأليف هذا الكتاب، أَجْريت لقاءً طويلًا مع جاك ويلش، وسألته خلالَه عن أفضل طريقة لإدماج مدير جديد في منصب رفيع المستوى، لا سيما لو كان وافدًا من شركة أخرى؛ فكان جوابه كالآتي:

> سوف يحتاج إلى مرشد! لا أنصح أي شخص بالانتقال إلى وظيفة جديدة ما لم يأتِ تعيينُه على يد شخص ذي سلطة ونفوذ حقيقيَّيْنِ في المؤسسة، بحيث يتمكَّن من دعمه والرهان عليه أيًّا كانت الظروف. هذا هو السر، وهو ضروري لإحراز النجاح.

أتفق معه. أولًا: إذا كنت المرشح الناجح لمنصب صعب ولم يكن ثَمَّةَ داعم محتمل لك، فلا تقبل الوظيفة.

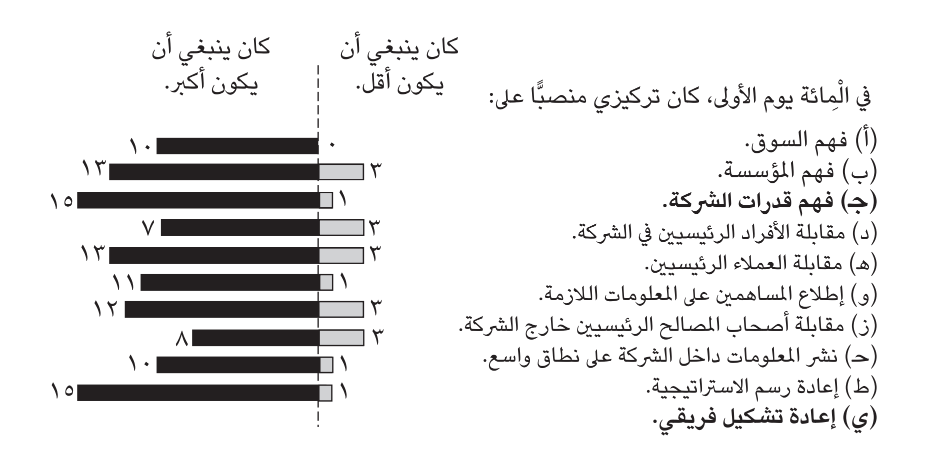
الأمر الثاني الذي يجب أن يضعه المرشحون نُصب أعينهم هو أنه من شبه المؤكد أن يكونَ العمل أصعب مما توقعوا. سألنا الرؤساء التنفيذيين العاملين في شركات التكنولوجيا الحيوية كيف سيُمضون أولَ مائة يوم لهم في مناصبهم على نحو مختلف لو عاد بهم الزمن إلى الوراء. ستجد في الشكل ٩-٣ تلخيصًا لإجاباتهم. كان أغلبهم يعتقد أنه كان يتعين عليهم أن يبذلوا مزيدًا من الجهد في كل شيء. دائمًا ما يكون التصرف والتعلم في نفس الوقت تحَدِّيًا قاسيًا!

الأمر الثالث الذي يجب أن يضعه المرشحون المُعيَّنون في اعتبارهم هو أن بإمكانهم — بل ينبغي عليهم — أن يطالبوا بأشكال الدعم المؤسسي المذكورة في القسم السابق. لا يقدِّم أغلب الشركات سوى الحد الأدنى من الدعم لإدماج المُعيَّنين الجدد؛ ليس لأنهم أشرارٌ، بل لأن ذلك ببساطة مبلغ علمهم؛ لذلك فالمطالبة بالدعم ومساعدة الشركة في التخطيط له سيُحدثان فارقًا كبيرًا.

رابعًا: يجب أن يبدأ المعيَّنون الجدد بالتركيز على بضعة جوانب رئيسية بدلًا من التشتت في جميع الاتجاهات في آنٍ واحد. أجرت شركة ماكنزي آند كومباني دراسة مؤخرًا لتكون دليلًا للرؤساء التنفيذيين المنتخبين، وسلطت هذه الدراسة الضوء على ثلاث نقاط جوهرية:

(١) فهم المؤسسة والقيادات الأخرى على نحو أوفى.

(٢) تحديد نقاط ضعفهم الخاصة ومعالجتها.
(٣) تحديد الموارد التي يمكنها تيسير الانتقال، ومن بينها المستشارون المناسبون.[11]



شكل ٩-٣: الأمور التي يُركَّز عليها الانتباه في المائة يوم الأولى: إعادة نظر (المصدر: الدراسة الاستطلاعية للرؤساء التنفيذيين في شركات التكنولوجيا الحيوية عام ٢٠٠٥: أول مائة يوم، إيجون زندر إنترناشونال). حقوق النشر والطبع محفوظة لإيجون زندر إنترناشونال.

أجل، قد يعاني أصحاب المناصب العليا من الوحدة؛ لكن بإمكانك مقاومة هذا الوضع. ومن أهم استراتيجيات النجاح أن تجد النمط المناسب من المستشارين الشخصيين؛ إذ إن أكثر من ٨٠ في المائة من المديرين الذين درسناهم في القطاع المالي ذكروا هذه الاستراتيجية باعتبارها إحدى أهم الاستراتيجيات التي تبَنَّوْها. وقع اختيار أغلب المديرين في هذه العينة على زميل من الهيئة التنفيذية ليكون مستشارًا لهم، تلاه رئيس الشركة (خاصة بالنسبة إلى المرشحين الخارجيين) بالإضافة إلى المصادر الخارجية، التي تضم مجموعة من الاستشاريين (لاكتساب رؤية متعمقة عن القطاع أو عملية الإدماج ذاتها).[12]

ختامًا، لا بد للمدير الجديد أن يتخذ القرار الحاسم بشأن التوقعات التي سيُبقي عليها والتوقعات التي سيتنازل عنها.[13] من المرجَّح أن تضم التوقعات المحددة في البداية أهدافًا متضاربة، بل ومستحيلة. ربما تؤدي الوعود الضمنية أو الصريحة المُقدمة من

أسلاف المديرين الجدد إلى استفحال هذه المشكلة. الخطط التوسعية، والأمن الوظيفي، وفرص الترقي، والمسارات المهنية، والتوقعات بشأن المزايا الوظيفية، وظروف العمل — كلها أمور تمثل أساسًا للتوقعات، التي قد تتحقق أو لا (أو قد تكون قابلة للتحقيق أصلًا أو لا). لا بد للقائد الجديد أن يكشف عن هذه التوقعات ويتعامل معها، وإلا فقد تُتَرجم إلى «وعود كاذبة».

يتعين على المدير الجديد، في الوقت ذاته بالطبع، أن يَدْعَمَ فريقه. تُعتبر الأشهُر الأولى فترةً في غاية الصُّعوبة؛ إذ ينبغي على المدير الجديد أن يقيِّم كفاءة أعضاء فريقه ومواقفهم أثناءَ العمل معهم. وخلالَ هذه الفترة يحاول كل طرَف تكوين حكم على الآخَر، متسائلًا عما إذا كان سينجح في التحدي أم لا. في غضون ذلك، يجب أن يجري تنفيذ المهام وإتمام العمل.

حين توجَّهنا إلى الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات المالية بالسؤال عما كان يتعين عليهم فعلُه على نحو مختلف في الثلاثة الأشهر الأولى لهم في مناصبهم، كان الرد الأكثر شيوعًا هو أنه كان ينبغي عليهم توجيه مزيد من الاهتمام إلى تحليل كبار قيادات الشركة وإدارتهم. أما الرؤساء التنفيذيون في مجال التكنولوجيا الحيوية فأجابوا أنه كان حَرِيًّا بهم أن يستوعبوا قدرات الشركة استيعابًا أفضل وأن يُمْضوا مزيدًا من الوقت في الدراسة الدقيقة لأعضاء فريقهم وإعادة توزيعهم.

أخيرًا، منذ اليوم الأول وصولًا إلى العام الثالث وما بعدَه، يحتاج المدير الجديد إلى بذل جهد استثنائي في البحث الحثيث عن ممثلي جميع أصحاب المصالح المتصلين بالشركة وقضاء وقت شخصي معهم. إن كان عليَّ أن أقدِّم وصية واحدة فقط، فسوف تكون — حسب خبرتي الشخصية — تلك الوصية السابقة؛ فلا شيء يُعوض وجودك الشخصي ولمساتك الخاصة.

(٧) العنصر البشري

مهما أكدت على قوة «اللمسات الشخصية» فلن أكون مُبالغًا. دعني أصُغها بطريقة سلبية: إن الإخفاق في إقامة علاقات شخصية متينة مع أبرز الجهات الفاعلة لَهو أدلُّ مؤشر على فشل عملية الإدماج. أما لو صغتها بالإيجاب فسوف أقول لو أن لديك حلفاءَ على استعداد لبذل قُصارى جهدهم لأجلك، فإن بإمكانك أنْ تَجْبُر أيَّ نقص آخرَ تقريبًا.

من الضروري إقامة علاقات مع أهم الأطراف لعدة أسباب؛ أولًا: وكما أشرت، يمكن للحلفاء (في صورة أفراد مُحَنَّكين من داخل المؤسسة) أن يساعدوا المدير الجديد على النجاح؛ إذ يمكنهم أن يساهموا في تسريع عملية التعلم وتقليص فترة التشخيص دون الإضرار بجودتها. إلى جانب ذلك، تُعَدُّ العلاقات الطيبة الأساسَ الذي تقوم عليه الثقة، والتي تشكل بدورها الدعائمَ الأساسية للقيادة والتبعية.

في ظل عصر الهواتف الذكية الذي نشهده، من الأهمية بمكان إمضاء الوقت الكافي في التواصل الشخصي، وجهًا لوجه، من أجل بناء الثقة. تتولد الثقة من الشخصية (بما في ذلك النزاهة، والدوافع، والاتِّساق السلوكي، والانفتاح) والكفاءة. لكن لو افترضنا أن لديك الشخصية والكفاءة المناسبتين إلى جانب الحد الأدنى من السلطة الرسمية، فإن قدرتك على تنمية الثقة ستعتمد اعتمادًا حاسمًا على مقدار الوقت القيِّم الذي تقضيه بنفسك مع مديرك، وأهم أعضاء فريقك، وغيرهم من الزملاء وأصحاب المصالح المهمِّين.

هذه الملاحظة البديهية أكدتها مؤخرًا اكتشافات في مجال علم الأعصاب، من خلال التركيز على مجموعة من الخلايا الدماغية المعروفة باسم «الخلايا العصبية الْمِرْآتِيَّة». تساعدنا هذه الخلايا، في ظاهر الأمر، على استشعار التحركات التي يوشك الآخر على اتخاذها، وتعدُّنا (على مستوى اللاوعي) لتقليد هذه التحركات. تعدُّنا هذه الخلايا، ببسيط العبارة، للابتسام بمجرد أن نرى مَنْ أمامَنا يبتسم. لكن إضافة إلى هذه الوظيفة، ثَمَّة فكرة ناشئة في عالم فلسفة العقل مَفادها أننا لا نفهم الآخرين من خلال ملاحظتهم والتفكير فيهم، بل «بترجمة أفعالهم إلى اللغة العصبية التي تُهَيِّئنا للإتيان بنفس الأفعال، وتتيح لنا فرصة الإحساس بنفس المشاعر.»[14] سوف أسمح لنفسي أن أَصُوغ هاتين الفكرتين في نفس العبارة: حين نُمضي وقتًا مع الآخرين نتمكَّن من الإحساس بهم من خلال عمل خلايانا العصبية الْمِرْآتِيَّة، وحين نُحِسُّ بهم، نفهمهم وتنشأ رابطة بيننا وبينهم.

إن إمضاء وقت شخصي، وجهًا لوجه، مهم؛ إذ إن بناء علاقات وثيقة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالعينين، اللتين تحتويان على امتدادات عصبية مؤدية مباشرةً إلى تكوين دماغي مهم مسئول عن التعاطف والمشاعر المتوافقة.[15] حين نتواصل مع شخص ما، يذكِّرنا هذا التكوين — المتصل بالعينين كما ذكرت — بما إذا كنا نحب هذا الشخص أم نَمْقُته.[16]

ببساطة، لا بديل عن اللقاءات الشخصية. إذا كان بوسعك فعل شيء واحد لخدمة الإدماج، فسوف يكون عقد هذه اللقاءات.

(٨) كيف تهزم الصعاب؟

تلقَّيت منذ بضعة أسابيع ملخصًا بحثيًّا من مجلة «ماكنزي كورتيرلي» حولَ مَنْ يجب أن يُدير شركة عائلية ومن ينبغي ألَّا يتصدى لهذه الْمَهمة.[17]

أظهر التقرير أن الشركات المملوكة لعائلات ويقودها أشخاص من خارج تلك العائلة تُدار على نحو أفضل من غيرها، أما الشركات المملوكة لعائلات ويُشرف عليها أكبر الأبناء؛ فعادةً ما تعاني من سوء الإدارة نسبيًّا، وبدا هذا الارتباط الأخير وثيقًا بشكل خاص. أكَّد أصحاب البحث أن الشركات العائلية التي يديرها أكبر الأبناء تمثل ٤٣ في المائة من الفجوة التي أثبتوها في الجودة الإدارية بين الشركات في فرنسا (حيث يدار ما يقرب من نصف الشركات العائلية على يد الابن الأكبر الذي يتولى منصب الرئيس التنفيذي) ونظيراتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

غير أن هذا المقال ذكَّرني بحالة عايشتُها نجحَتْ بِجَلاء في التغلب على تلك الصعاب. منذ عدة سنوات، تلقيت مكالمة هاتفية من أحد عملائي الذي كان رئيسَ مجلس الإدارة التنفيذي لإحدى الشركات بالغة النجاح، والتي أُسِّست بدايةَ القرن الماضي. كان هذا العميل يمثِّل الجيلَ الثالث في القيادات العائلية.

طلب مني الرجل، وكان في العَقد الثامن من عمره آنذاك، أن أقابلَه على وجه السرعة لمناقشة أمر مهم. أجبْتُه بأنني على وشك أن أستقِلَّ الطائرة من بوينوس أيريس متوجهًا إلى نيويورك خلال بضع ساعات؛ لكنني سأسعد بمقابلته عند عودتي بعد يومين.

كان دائمًا ما يبدو لي رجلًا في منتهى الهدوء والصبر؛ لذلك أصابتني دهشة عظيمة حين سألني إذا كان بوسعي أن أُعيرَه زيارة خاطفة في منزله وأنا في طريق ذهابي إلى المطار. أخبرني أنه في حاجة ماسَّة إلى قضاء ما لا يقل عن نصف ساعة معي «الآن»؛ لأن الأمر مهم وعاجل إلى أقصى درجة.

كانت الحيرة تتملكني وأنا متوجه إلى منزله في لا إيسلا، وهي واحدة من أجمل الأحياء في البلدة. رحبتْ بي زوجته أولًا وقدمت لنا الشاي ثم اختفت فجأة وتركتنا وحدَنا. أحسست أن هناك أمرًا غير طبيعي.

استهلَّ كلامه قائلًا: «سوف أدخل في صلب الموضوع مباشرةً. أنا أعاني من ورم سرطاني خطير وما تبقَّى من عمري أيامٌ معدودة. أود أن أسألَك إذا كنتَ تعتقد أن ابني الأكبر سوف يكون أفضل رئيس تنفيذي لشركتنا. طلبتُ منك أن تأتيَ إلى هنا لأنني أريد

أن أنظرَ في عينيك وأنت تجيب عن ذلك السؤال. لا أريد جوابًا دافعه الشفقة. أريد الأفضل لشركتي وعائلتي، بعد رحيلي بفترة طويلة؛ لذلك، أرجوك أن تمنحَني أكثر الإجابات مهنيَّةً وصدقًا.»

لا أظن أنني رفعت عينيَّ عنه إلا مرة أو مرتين طوال الساعة الكاملة التي قضيناها معًا. أردت أن يعرفَ أنني كنت أمينًا معه إلى أقصى درجة، في ذلك الظرف الدقيق. مما سهل الموقف عليَّ، لحسن الحظ، أنني كنت أُومِن حقًّا أن ابنه كان على الأرجح أفضل مرشح محتمل لإدارة الشركة. كان ابنه يتَّسم بأقصى درجات الكفاءة، والاجتهاد، وتحمُّل المسئولية، وكان قد حَظِيَ بتعليم ممتاز ولديه مسيرة مهنية تُهيِّئه لمواجهة ذلك التحدي. كان هذا الابن في أوائل الأربعينيات من عمره. كان يتمتع بميزة معرفته بالشركة، ونشاطها، وأهم الأشخاص فيها؛ علاوة على كونه الجيل الرابع من العائلة الذي يتولى إدارة الشركة.

هذا ما أخبرت به الأبَ بكل صراحة. وبرغم ذلك، أمضى ما لا يقل عن نصف ساعة محاولًا سَبْر أغواري وسؤالي عن المرشحين الخارجيين المحتمَلين الذين تحضرني أسماؤهم بِناءً على خبرتي في السوق الأرجنتينية، مستفسرًا عن مثالب ابنه، ومستجوبًا إياي بشأن مزايا الحلول الخارجية وعيوبها.

حتى بعد أن اقتنع أخيرًا بما أُومِن به، لم يَدَعْني أرحَل، بل أمضينا نصف ساعة أخرى في التخطيط المفصَّل لعدة قضايا متنوعة مرتبطة بمسألة الإدماج.

وفي النهاية، طلب مني نصيحة مخلصة بشأن مستوى وهيكل المزايا الوظيفية التي سيحظَى بها ابنه عندما يتولى منصب الرئيس التنفيذي الجديد. كان الرجل يريد أن يكون منصفًا تجاه ابنه وشركته، وألَّا يخلقَ أية مشكلات مع بقية المساهمين وأفراد العائلة، لا سيما أن كثيرًا منهم إخوة للرئيس التنفيذي المتوقع وأبناء عمومته.

بالفعل، صار ابنه الرئيس التنفيذي الجديد للشركة، وبعدَها بقليل، وافتِ الأبَ الْمَنِيَّةُ. حققت الشركة أداءً متميزًا من حيث النمو، والربحية، والانتشار، والتنوع السلعي، والخدمي، والانتشار الجغرافي.

بعد مُضِيِّ ما يقرُب مِن عَقْد مِن تولي الابن الرئاسة التنفيذية للشركة، زارني في مكتبي وأوضح لي أنه يشعر أن الوقت قد حان للتقاعد عن مسئولياته التنفيذية. برغم أنه كان لا يزال مُفعمًا بالحيوية (كان على وشك إتمام الخمسين من عمره)؛ فإنه كان

مقتنعًا أن القادة لا بد أن يتنحَّوا عن مهامِّهم بعدَ عشر سنوات تقريبًا، وأن الشركات في حاجة إلى دماء جديدة.

لم تنتهِ القصة بعدُ. أتذكَّر الشركة العائلية الناجحة، ديوراجودز، المتخصصة في المنتجات المعمرة والمشار إليها سابقًا، والتي قرر رئيسها التنفيذي الذي كان سيتقاعد عما قريب أن الوقت قد حان للتنحي عن مهامِّه، وأنه لم يكن لدى العائلة أفراد أَكْفاء يخلفونه في إدارة الشركة؟ كان ذلك الرئيس التنفيذي هو ابن هذا الأب الشجاع. لقد عملنا معه لتعيين مرشح خارجي، وتعاون معنا هذا المرشح تعاونًا وثيقًا لأجل وضع خطة لعملية إدماج ناجحة وتنفيذها.

لماذا أختتم هذا الفصل بمثل هذه القصة؟ لأن هذه الشركة العائلية، وخلافًا لأغلب الشركات المشار إليها في دراسة ماكنزي، تمكَّنت من الجمع بين ميزات الاتجاهين: إذ حافظت الشركة على رؤيتها الاستراتيجية طويلة المدى دون الخضوع لضغوط تسليم نتائج رُبعية لمستثمرين وتحقيق إيرادات مستهدفة على المدى القصير. كما لعبت هذه الشركة، في الوقت ذاته، دورًا فعالًا في إيجاد أفضل القيادات الممكنة للشركة والإشراف عليها، سواءٌ أكانت هذه القيادات أعضاءً في العائلة أم مرشحين خارجيين غير معروفين.

لقد أبدى الأب وابنه، في رأيي، قدرًا مذهلًا من الوعي بالذات والقدرة على استشراف المستقبل: الأول في مواجهته لحقيقة وفاته، والأخير في الإقرار بالحاجة إلى نقل زِمام القيادة لجيل جديد وهو لا يزال في قمة مَجْده. لم يقع أي منهما في فخ التسويف، بل سارع الاثنان إلى إجراء التغيير المطلوب، وأصرَّا على تنفيذ أقوى عملية إدماج ممكنة، برغم أن عمليتَي الإدماج كانتا مختلفتين كل الاختلاف.

كما أبدى كلٌّ من الجيلين قَدْرًا ملحوظًا من الانضباط والموضوعية في تقييم المرشحين، حتى عندما أقدم الأب على تقييم ابنه. لقد أظهر الاثنان شجاعة وتعاطفًا.

إن اتِّباع هذا النهج، في تقديري، هو الذي مكَّن كلًّا منهما من التغلب على الصعاب المذكورة في دراسة ماكنزي، وأعتقد أن الدروس المستفادة من قصتهما يمكن تطبيقها على نطاق أوسع. إذا أردت أن تحقق أداءً رائعًا وأن تتخذ قرارات سديدة بشأن الأفراد بثبات ومنهجية؛ فافعل مثلما فعلت هذه العائلة: كن على وعي بذاتك، واستشرف المستقبل، وتَحَلَّ بالانضباط والشجاعة.

يلخص الشكل ٩-٤ أهمَّ النقاط المطروحة في هذا الفصل.

إدماج المديرين الجدد أمر حيوي:

- هذه العملية طويلة ومحفوفة بالمخاطر.
- لا تقدم أغلب المؤسسات النمط الصحيح من الدعم.

يمكن أن تتسبب عدة فخاخ في إجهاض هذه العملية، من بينها:

- التقليل من شأن التحديات التي تواجه التعلم والتصرف.
- الوقوع فريسة للضغط العصبي.
- غياب التوافق بين الأساليب الإدارية.
- عدم بذل ما يكفي لإقامة علاقات قوية مع أهم الأفراد.
- إرث المدير السابق من الإجراءات.
- قرارات التعيين غير السديدة.
- فقدان الدعم المؤسسي الملائم.

يمكن للشركات أن تنفذ عدة أمور لدعم عملية الإدماج:

- تبني منهج استباقي في التواصل الداخلي وإعداد المرشح.
- تهيئة المناخ داخل المؤسسة كما ينبغي.
- متابعة سير العملية عن كثب وبصفة منتظمة، ورصد مستوى الدعم المؤسسي، وإقامة العلاقات، وتنفيذ نموذج العمل، وتمهيد الطريق لإحراز نجاحات مبكرة.

لابد أن يتحمل المرشحون كذلك مسئوليتهم تجاه إنجاح عملية الإدماج:

- التحقق من وجود مرشد مناسب لهم.
- إدراك أن عملية الإدماج أصعب من المتوقع.
- المطالبة مقدمًا بالنمط المطلوب من الدعم المؤسسي.
- التركيز على بضعة جوانب رئيسية.
- التحكم المناسب بالتوقعات.
- إرساء دعائم الفريق الجديد.
- قضاء الوقت الشخصي الكافي مع جميع أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمؤسسة.

شكل ٩-٤: كيف تدمج أفضل الموظفين؟

إذا اتبعت الممارسات الموضحة في هذا الفصل، فسوف تتمكَّن من إدماج أفضل مرشح بنجاح.

أُبيِّن في الفصل الأخير الأسباب التي تجعل إجادتك لاتخاذ هذه القرارات السديدة بشأن الأفراد أمرًا مهمًّا على نطاق أوسع.

الفصل العاشر

الصورة الكاملة

بينما أكتب هذا الفصل الأخير، أجد أمامي عددًا حديثًا من مجلة ذا إكونوميست عنوانه وموضوعه الرئيسي «البحث عن الكفاءات (لماذا يزداد إيجادها صعوبةً)» أفردت له خمس عشرة صفحة.[1] النقطة المركزية التي يتناولها التقرير هي أن اقتصاد اليوم يُولِي الكفاءات أهميةً هائلة، وأن هناك عجزًا في هذا المورد بحيث لا يكفي ما هو متاح منها لتلبية الطلب عليه. يسلط التقرير الضوء على الأهمية الحيوية للأصول غير المادية، التي كانت تشكل حوالي ٢٠ في المائة من قيمة الشركات المتوسطة المدرجة في مؤشر ستاندرد آند بورز ٥٠٠ في عام ١٩٨٠ ثم قفزت هذه النسبة لتُقارب ٧٠ في المائة اليوم. ويشير في نهايته إلى العوامل الهيكلية المتنوعة الكامنة وراءَ هذا التحدي، بما فيها العوامل الديموغرافية، وتداعي الولاء (من صاحب العمل وله على حدٍّ سَواء)، وأشكال مختلفة من انعدام التوافق بين مهارات الفرد ومتطلبات سوق العمل.

لكن نظرًا لأنك قرأت هذا بالفعل في هذا الكتاب، فلا شيء مما سبق يُدهشك. إن تقرير ذا إكونوميست، في واقع الأمر، يؤكد أن اتخاذ قرارات سديدة بشأن الموظفين إنما يمثل تحَدِّيًا هائلًا، وفرصة فريدة أيضًا بالنسبة إلى أولئك القادرين على إجادتها؛ ولأنك قرأت هذا فيما سبق من هذا الكتاب، فلعلك على قناعة بأن إجادة اتخاذ مثل هذه القرارات لا تساهم فقط في دفع الأداء المؤسسي، بل يمكنها أيضًا أن تعزز من فرص نجاحك المهني على المستوى الشخصي.

حان الوقت الآن لنتبنَّى إطارًا أكبر. في هذا الفصل الأخير، سأوضح على نطاق أوسع كثيرًا الأسباب التي تجعل من اتخاذ قرارات اختيار صائبة بشأن الأشخاص أمرًا حيويًّا.

(١) يوميًّا ودائمًا

بعد أن استوعبت الدروس الواردة في هذا الكتاب إلى الآن، فإن لديك المهارات الضرورية لتعيين أشخاصٍ جدد في فريقك، وترقية أعضاء من الفريق، والمساهمة في غير ذلك من القرارات الرئيسية المتعلقة بالأشخاص داخل مؤسستك. لكن لديك المزيد: فأنت تمتلك أيضًا مجموعة من الأدوات، والعمليات، والمفاهيم التي تلعب دورًا لا يُقدَّر بثمنٍ في دورك القيادي يوميًّا ودائمًا. لماذا؟ ثمة إجابات عديدة، أولها أن الدروس المضمَّنة في الفصول السابقة لا تنطبق على القرارات الكبرى المرتبطة باختيار الأشخاص فحسب، بل تصدُق أيضًا على كل قرار ذي صلة بتفويض المهام.

بإمكانك الاستعانة بالمبادئ الواردة في هذا الكتاب في كل يوم من أيامك كقائد حين تقرر من سيفعل ماذا. أَثَمَّةَ أية مهمة تنوي تنفيذها وبإمكانك تفويضها لشخص آخر؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما الكفاءات التي ينبغي أن تبحث عنها؟ أين ستبحث عن الشخص المناسب لأداء تلك المهمة: إما في فريقك، أو داخل المؤسسة الأكبر، أو ربما خارجها من خلال شكل من أشكال إسناد المهام إلى جهات خارجية؟ كيف ستحفز هذا الشخص لأداء الوظيفة؟ كيف ستُيسِّر إجراءاته الأولى؟ كيف ستراقب أداءه وتقيِّمه على المدى البعيد؟

إن تفويض المهام بمعدل أعلى وفاعلية أكبر يساهم، تمامًا كالتعيينات والترقيات الممتازة، في تعزيز النتائج المؤسسية وضمان نجاحك المهني. علاوة على ذلك، فإن تحسين قدرتك على التفويض يساعدك على بناء المؤسسة الأكبر من خلال مساعدة الآخرين على التطور، فأفضل طريقة للتطور بالنسبة إلى الموظفين أصحاب التخصص المعرفي ليست التدريب التقليدي، بل الخبرة العملية أثناء أداء الوظيفة في سياق ملائم يتسم بالتحديات المتنامية. إذن، اتخاذ قرارات تفويض سديدة مكسب لجميع الأطراف، لك ولموظفيك.

(٢) ماذا عنك؟

لقد تناولنا، في أغلب ما سبق، المبادئ والممارسات من وجهة نظر صاحب العمل. حسنًا، من الميزات الرائعة التي تتَّسم بها قرارات الأفراد السديدة أنها تَسري بالمثل عليك وعلى «قراراتك المهنية».

لقد صرت الآن أفضل استعدادًا لتدرك متى تبرز الحاجة إلى إجراء تغيير ما، وما إذا كانت هذه الحاجة قد برزت نظرًا لفقدانك الكفاءات المطلوبة أم الدافعية الصحيحة.

كما أنك مؤهل على نحو أفضل لتخطي الفخاخ النفسية المعرقِلة، ومن ضمنها التسويف والإحساس المُبالغ فيه بقدراتك. إضافة إلى ما سبق، فإنك في وضع جيد يتيح لك بتطوير وعيك المتزايد بقدراتك وتفضيلاتك واستغلال الفرص الكامنة في مختلف الوظائف، إما داخل مؤسستك الحالية أو خارجها.

إنني على ثقة، في الوقت ذاته، أنك ستبقى بمأمن من الفخاخ الأخرى الشائعة المتعلقة بقرارات التغيير الوظيفي: إصدار أحكام متعجلة، أو الوقوع فريسة للارتكاز العاطفي، أو التشبث بالمألوف، وسوف تتجنَّب أيضًا الأخطاء التكتيكية، كالتخلي عن وظيفتك الحالية قبل التهيؤ للمنصب التالي.

لكنني لا أريد في هذا الفصل الأخير أن أبالغَ في التركيز على الفخاخ والأخطاء، بل أرغب في إبراز الإيجابيات. يسخر مني الناس أحيانًا بسبب تفاؤلي العنيد، وغالبًا ما أُقِرُّ بذلك. لكن فكِّر في الفرص المذهلة المتاحة لنا في ذلك العصر الخارق الذي نعيشه! خلال القرن التاسع عشر كان الجميع تقريبًا يعملون في الفلاحة، وفي أواخره، كان الناس منقسمين إلى مزارعين أو عمال مصانع. أما اليوم، وبعد ما يزيد قليلًا عن قرن من الزمان، توجد وفرة في فرص العمل، بما فيها تلك الوظائف التي نستحدثها لأنفسنا. إلى جانب ذلك، صارت المشاركة متاحةً لمزيد من الأفراد: انضم خلال الْعَقدين السالفين إلى السوق العالمية ملياراتُ الأشخاص، بلا مبالغة، ممن كانوا في السابق يعيشون تحت رحمة اقتصاديات الدولة المركزية.

أعمارُنا الآنَ أطولُ، وفترة نشاطنا صارت أطولَ، ولم نَعُدْ نكتفي بمسار مهني واحد؛ بل يمكننا خوض عدة مسارات مهنية خلال حياتنا، واحدًا تلو الآخر أو بالتزامن. (كنت استشاريًّا في البحث التنفيذي؛ والآن صرت استشاريًّا في البحث التنفيذي، ومحاضرًا، ومؤلفًا!) ولسنا مضطرين، إلا تحت ظروف قصوى، إلى فعل ما لا نرغب في فعله؛ فكلٌّ منا متطوِّع في مقر عمله، كما يهوى ماكس ديبري — الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيرمان ميلر — أن يقول.

لذلك إذا لم تكن تحب ما تعمل، فلا تتطوع لعمله، واتخذ الخطوات اللازمة للتغيير. تعرَّف على نفسك، واستعن بمصادر خارجية وأقم علاقات مع الآخرين لإيجاد فرص أفضل لنفسك. تصرَّف من منطلق أننا نحيا في عالم صغير (درجات التباعد الست المذكورة في الفصل السادس) وأن مثابرتك ستُؤتي ثمارَها لو بحثت بذكاء ومنهجية.

وختامًا، فكِّر فيما إذا كان الوقت قد حان لمغادرة المسار المؤسسي بالكلية. هل حققت أعظم إسهاماتك التي أزمعت تحقيقها كقائد داخل مؤسسة تقليدية؟ ربما كان إرثُك

المؤسسي قائمًا بالفعل. لعل بإمكانك التوجه إلى طرق أخرى مجدية تُمَكِّنك من الإسهام في المجتمع وربما يزيد استمتاعك بحياتك، في غضون ذلك، إلى جانب من تحب.

(٣) إسعاد الآخرين

إضافةً إلى تحفيز المؤسسات ذات الأداء العالي ودفع حياتك المهنية إلى الأمام، يمكن لاتخاذ القرارات السديدة بشأن أفضل الموظفين أن تساعدَك أيضًا على إسعاد الآخرين.

فكِّر في أسوأ مدير عملْتَ تحت قيادته ومدى الشقاء الذي سببه لك ولزملائك. إن القادة المزعجين يكتبون نهايتهم بأنفسهم في نهاية المطاف؛ لكنهم قد يسببون كثيرًا من الأوجاع للآخرين في طريقهم؛ إنهم قد يسرقون سعادة كلِّ مَن حولهم، بل صحتهم ورفاهيتهم.[2]

دعنا نلتفت، مجددًا، إلى الجانب المشرق. إذا احترفت اتخاذ قرارات صائبة عند اختيار أفضل الأشخاص فسوف تتمكَّن من اختيار المديرين المناسبين لفريقك، والذين سيخلقون، بدورهم، الظروف الداعمة للسعادة، وهي العمل الهادف والعلاقات الثرية. إن وجود المدير المناسب وبيئة العمل الصحيحة يسمح لنا بتحقيق حالة من التدفق النفسي، ننخرط خلالَها في العمل وتتضاعف إنتاجيتنا. في هذه الحلقة المفرغة، السعادة تُغذي الإنتاجية والعكس بالعكس، وتنتشر عواطفنا الإيجابية، وهي شديدة العدوى، إلى مَنْ حولَنا كذلك.

كما أن القرارات الصائبة في اختيار الأشخاص سوف تعزز الصحة والسعادة لدى فريقك بأكمله، بَدْءًا من المناصب التنفيذية العليا وانتهاءً بأصغر الوظائف.

(٤) الفضيحة الخفية الكبرى

نحن جميعًا على دراية تامة بالفضائح المؤسسية المشينة التي خلَّفت في السنوات الأخيرة أثرًا عنيفًا على المجتمع، وعلى كيفية إدارة الأعمال في المستقبل المنظور. لقد انهالت علينا في الواقع تفاصيلُ هذه القصص الدنيئة حتى أغرقتنا تقريبًا؛ إذ فَقَدَ عشراتُ الآلاف وظائفَهم، وخَسِرَ المستثمرون مليارات الدولارات، وفَقَدَ كثيرون مدخرات عمرهم، هذا إلى جانب فقدان الثقة كليًّا في شركاتنا وقياداتها. إننا مدركون للتبعات السلبية للاستثمار، وخلق فرص العمل، والنمو الاقتصادي، وأخيرًا المستوى الذي نعيش فيه.

ليس من الصعب فهمُ أسباب هذه الإخفاقات الكارثية. يقع مجلس إدارة غير كفء تحت سيطرة قائد ذي نفوذ؛ فيُقدم هذا القائد — مدفوعًا إلى حد كبير بالطمع والعجرفة،

بل أيضًا نتيجة لحصار التوقعات المالية لوول ستريت — على تدبير استراتيجيات قصيرة النظر (أو حتى فاسدة)، تعتمد غالبًا على عمليات استحواذ وتوسعات مفرطة محكوم عليها بالفشل، وتتصاعد الضغوط لتزوير الحقائق بلا هَوادة، ثم يتدخل ضعف الضوابط الداخلية ليكتب نهاية الشركة.

ربما يبدو ذلك كله مألوفًا، لكن كما اتضح، فإن شركات إنرون، ووورلدكوم، وجلوبال كروسينج، وأديلفيا، وتايكو — وهي شركات تلائم الوصف الوارد في مستهلِّ هذا القسم — إنما هي حالات في منتهى النُّدرة. تشير صحيفة وول ستريت جورنال إلى أن من بين عشرات الملايين من رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، لم يُدَن سوى ١٠٠٠ منهم بارتكاب جرائم مؤسسية، وذلك منذ يوليو ٢٠٠٢، وهو ما يعد نسبة ضئيلة.[3] لقد تبيَّن أن الشركات، في الغالب، تلتزم بقواعد اللُّعبة. حين يشكو قادة الشركات من القيود غير الضرورية التي يفرضها قانون ساربينز-أوكسيلي وغيره من التشريعات المشابهة، فإن لديهم ما يبرر الشكوى: تُعاقَب الغالبية العظمى من الشركات بسبب أخطاء ثُلَّة قليلة.

إذن هل هذا من باب التفاؤل العنيد مجددًا؟ في هذه الحالة، لا؛ وأعتقد أن الصورة أكثر قَتامة مما نعرف. ثَمَّةَ فضيحة هائلة متربصة، تفُوق في جسامتها كل جرائم الشركات المذكورة سَلَفًا مجتمعةً، ولا يذكرها أحد تقريبًا.

تنطوي هذه الفضيحة الخفية على كثرة من المؤسسات غير الضالعة في أية فضائح مطلقًا والتي أجرت تعيينات في مناصب عليا، أدت بدورها إلى أداء دون المستوى على المستويين الفردي والمؤسسي. حاوِلْ أن تعود بذاكرتك إلى الوراء لتستحضر الفروق الهائلة في الأداء الإداري في المستويات العليا والتي أوضحتها في الفصول السابقة. اجمع الآن هذه المعدلات المتوسطة من هذه الكثرة من المؤسسات التي تتخذ قرارات غير سديدة بشأن اختيار الأفراد. إن هذه فضيحة مستترة أمام أعيننا.

ولا أتحدث فحَسْبُ عن أقل المؤسسات في عالم الشركات؛ فقد رأيت، حتى في المؤسسات ذائعة الصيت، حالاتٍ تُكَبِّد تكاليفَ هائلة لفرص بديلة. وبالطبع لا أقتصر في حديثي على المؤسسات الهادفة للربح. منذ وقت قريب، دار حوار بيني وبين باحث طبي أخبرني خلاله أنه، فيما يخص بعض العمليات الأساسية في المستشفيات الجامعية الأمريكية، يختلف معدل الوفيات بنسبة ١٠٠٠ في المائة بين عمليات جراحية متماثلة باستخدام معدات متماثلة! لا شك أن الفارق هو الأفراد القائمين على هذه العمليات.

دعنا نعُدْ مرة أخرى إلى الجانب الإيجابي. هل يمكن لاتخاذ قرارات صائبة عند اختيار الأشخاص أن ينقذ حياتك؟ الإجابة، بلا شك، هي نعم!

(٥) التعليم من أجل اتخاذ قرارات سديدة عند اختيار أفضل الأشخاص

من الطرق الواضحة للاستفادة من الدروس الواردة في هذا الكتاب تعليم نفسك والآخرين في جميع أرجاء مؤسستك. ثَمَّةَ حقيقة بديهية قديمة في مجال عملي تقول: أولئك الذين يمتلكون السلطة لا علم لديهم، أما أصحاب العلم فلا سلطة لهم. الحل إذن هو تعليم أصحاب السلطة.

فكِّر في الطريقة التي تتخذ بها المؤسساتُ اليومَ قراراتِها المالية: صرامة، ومهنية، وتطبيق للمعرفة المتطورة. انظر الآن إلى الطريقة التي تتخذ بها هذه المؤسسات قراراتها المرتبطة بالأفراد. تتسم هذه القرارات في الأغلب بانعدام الصرامة عند تنفيذ كل خطوة: ابتداءً من إدراك متى تبرز الحاجة إلى إجراء تغيير ما، وصولًا إلى إدماج المرشح المعيَّن. وينطبق مثل هذا التناقض بثبات على جميع الأقسام الوظيفية داخل المؤسسات: التصنيع، وتصميم المنتجات، بل حتى التسويق، كلها يجري التعامل معها بمهنية تفُوق كثيرًا تلك التي تنتهجها المؤسسات عند التعامل مع قرارات اختيار الأفراد.

أجل، وحتى التسويق؛ كانت الدعاية تُعتبر، إلى وقت غير بعيد، فنًّا، ونشاطًا حَدْسيًّا لا مجالَ فيه للمهنية، وكما اعتاد أن يقول تشارلز ريفسون، مؤسس ريفلون: «أعلم أن نصف ما أنفقه على الدعاية يذهب سُدًى؛ لكن يستحيل أن أكتشفَ أي النصفين.» وعلى الْمِنوال ذاته، قال فريد أَلِن ذات مرة ساخرًا: «تتشكل الوكالة الإعلانية من ٨٥ في المائة التباسًا، والباقي عمولات.»

لا شك أن التسويق تغيَّر إلى الأفضل، وقد يكون ريفسون اليوم أكثر ثقةً في أنه لم يكن يُهدر نصف أمواله.

إننا اليوم نتخذ قرارات اختيار الأفراد بذات الطريقة التي كنا نستعين بها لاتخاذ قراراتنا الدعائية منذ نصف قرن؛ لكنني مؤمن بأن التغيير قادم، وبسرعة، وأن أولئك الذين يبادرون بالخطوة الأولى سيَجْنُون، كالعادة، أكبرَ المكاسب.

سعدْتُ مؤخرًا بقضاء يومٍ بصُحبة جيم كولينز، مؤلف كتب الأعمال؛ حيث ناقشنا طائفة واسعة من الموضوعات، من بينها الأفكار التي كنتُ أُجِيل الفكر فيها لإعداد هذا الكتاب. ذكرت أمامَه في لحظةٍ ما أنه من الغريب أن السنوات التي نتهيأ خلالَها لنصيرَ مديرين، سواءٌ كانت في الكلية أو في برامج ماجستير إدارة الأعمال، نُمضيها في الدراسة المتعمقة للمالية، والمحاسبة، والتسويق، وغيرها من المواد الأساسية، وبرغم ذلك لا يُمضي أكثرُنا أيَّ وقتٍ الْبَتَّةَ في تعلُّم كيفية اتخاذ قرارات ناجحة عند اختيار الأشخاص.

سارع كولينز بتأييد النقطة الضمنية التي أثرتها قائلًا: «ينبغي أن تتضمن كليات إدارة الأعمال مقررات لتدريس كيفية اتخاذ قرارات اختيار الأشخاص. إن مثل هذه الكليات تُدرِّس مقررات عن الاستراتيجيات؛ لكن الأشخاص مقدَّمون على الاستراتيجيات.»

بعبارة أخرى، سيضع الأفراد الناجحون استراتيجيات ناجحة، أما الاستراتيجيات الناجحة من دون أفراد ناجحين فمصيرها الفشل منذ البداية.

(٦) نظرة إلى التاريخ

واحدة من الطرق التي نتمكَّن من خلالها من تقييم أهمية قرارات اختيار الموظفين هي أن نُلقيَ نظرة على التاريخ. إننا نرى القادة العظام في ضوء منجزاتهم الخاصة، وأحيانًا أيضًا في ضوء الفجوات التي خلَّفوها نتيجة لإخفاقهم في إعداد المرشح الملائم لخلافتهم.

يمثل كلٌّ من الإسكندر الأكبر ونابليون بونابرت أفضل النماذج وأسوأها في الوقت ذاته. حققت، مقدونيا وفرنسا على التوالي إنجازات لم تكن لتُحقق لولا قيادتهما. (لن أتحدث في هذا السياق عن أساليبهما في القيادة المرفوضة أحيانًا.) لكن برغم بصماتهما التاريخية الهائلة، ثبت أن أغلب ما حققه القائدان غير قابل للاستمرار بمجرد غيابهما عن مركز القيادة بنفسَيْهِما.

أكان بوسع أي شخص آخر مواصلة الحرب الأهلية حتى نهايتها بعزمٍ كعزم أبراهام لينكولن وبإرادةٍ كإرادته؟ كانت لدى لينكولن خططٌ لإعادة إعمار الولايات الجنوبية قوامها العفو والسخاء، غير أن اغتياله أجهض هذه الخطط، وتسبَّب مَن خلَفه من قادة ضعاف مدفوعين بروح الانتقام في عرقلة عملية تضميد جراح الشعب الأمريكي لمائة عام.

ويُعتبر وينستون تشرشل مثالًا مثيرًا للاهتمام فيما يخص الكفاءة والملاءمة. كانت المسيرة المهنية لتشرتشل، كرجل سياسة في وقت السلم الذي سبق الحربين العالميتين الأولى والثانية، أبعدَ ما تكون عن التميز؛ لكن لما تطلَّب الأمر خَوْض غِمَار الحرب العالمية الثانية، اعتبر الشعب البريطاني نفسه محظوظًا إلى أبعد حدٍّ بوجود تشرتشل قائدًا له. لكن دوام الحال من المحال، فما إنْ وضعتِ الحربُ أَوْزَارَها حتى أقدم الناخبون البريطانيون على إقصائه من منصبه لصالح حكومة حزب العمال؛ إذ رأوا أنها أفضل استعدادًا للتعامل مع القضايا الاجتماعية المعقَّدة التي خلفتها سنوات الحرب الستة.

لعله من غير الواقعي أن نتوقعَ من الزعماء الوطنيين أن يؤدوا كل مسئولياتهم، لا سيما أوقات الحروب، وأن يمهدوا الطريق في الوقت ذاته لمن يخلفهم؛ لكنني سأَصُوغ

السؤال بطريقة مختلفة: إذا كانت لدى قادة الشركات السلطة والأدوات اللازمة لإدارة عملية التعاقب كما ينبغي، فهل لديهم أي عذر يُذكر لتقاعسهم عن ضمان وجود خلفاء أَكْفاء لهم؟

(٧) عمليات جماعية سيئة؛ نتائج جماعية سيئة

أرسلت مؤخرًا بريدًا إلكترونيًّا إلى زملائي طالبًا منهم نماذج صارخة لقرارات اختيار الأفراد غير الصائبة. برغم أنني كنت أبحث عن نماذج مؤسسية، فإنني تلقيت فيضًا من ترشيحات لرؤساء دول ورؤساء وزراء في أكثر دول العالم تقدمًا، قيل بعدم كفاءتهم.

فكِّر في الأمر: كم من رؤساء الدول ورؤساء الوزراء الموجودين في مناصبهم اليوم، حتى في أكثر البلدان تقدمًا، يُعتبرون أفضل من يتولى تلك المناصب؟ ما نسبة المتميزين منهم، وما نسبة من لا بأس بهم، من حيث الكفاءة، والمصداقية، بل النزاهة؟ من الجليِّ أن قرارات الأشخاص السيئة لها وجود في القطاع العام أيضًا، حيث تزداد خطورة آثارها إلى أقصى حد! لن نتمكَّن، من دون قيادة سياسية قوية، من الإقدام على تناول التحديات الملحَّة المحدقة بمجتمعاتنا: الإبادات الجماعية، والإرهاب، والتفاوتات الاقتصادية، والمظالم الاجتماعية، وغيرها.

ربما تظن أننا توسعنا أكثر من اللازم في القياس بين القيادة المؤسسية والقيادة السياسية، أليست التحديات مختلفة، على أية حال؟ وحتى لو اعتبرنا التحديات متشابهة، ألا تختلف أساليب اختيارنا لقادتنا في القطاعين العام والخاص كل الاختلاف؟

بالنسبة إلى السؤال الأول، فإن جوابي «نعم» مقيد. إن قيادة أمة تختلف عن قيادة شركة من عدة نواحي جوهرية؛ لكن ثَمَّة تداخلات مهمة، خاصةً في جوانب كترتيب الإعلام لأولويات الرأي العام، وتوزيع الموارد، والفوز بقلوب ناخبيك وعقولهم.

أما فيما يخص السؤال الثاني — الكيفية التي نشرع بها في اختيار القادة في هذين الميدانين — فمن الواضح أن الخيارات الانتخابية تختلف اختلافًا كبيرًا عن خيارات التعيينات المؤسسية. لكنني أعتقد مجددًا أن العوامل المشتركة تفرض نفسها. فكِّر في التحيزات النفسية والفخاخ العاطفية المذكورة في الفصل الثالث. حين نعمد دائمًا إلى التصويت لصالح المرشحين المنتمين إلى حزبنا، ألا يُعَدُّ ذلك في الأغلب تشبثًا بالمألوف؟ على هذا النحو، ألا نشارك في المقابل الحكومي للوسم أو سلوكيات القطيع؟

بل هل أنجزنا أبسطَ مهامنا المرتبطة بتحديد المواصفات محل البحث؛ أي ما الكفاءات الواجب توافرها في المرشح وفقًا للأولويات والظروف المحددة التي يواجهها البلد؟ وما

الكيفية الأخرى التي يمكننا بها أن نُدرك المواصفات التي يجب البحث عنها؟ هل نُخضِع المرشحين لتقييم ملائم، أم أننا نكتفي بمنحهم أصواتنا بِناءً على المناظرات التلفزيونية التي يُهَيْمِنُ عليها استشاريو المظهر والسلوك وتدفعنا في اتجاه الأحكام المتعجلة شديدة الشبه بتلك الأحكام التي تصدر خلال المواعدة السريعة؟

حين نُبرم أمرَنا بشأن كيفية التصويت، هل نحاول أن نلتزم الموضوعية ونتجرد من العواطف في اختيارنا؟ أم أننا نسعَى ببساطة إلى الحصول على دلائل توكيدية لتبرير اختيارنا الطائش؟

ما الذي نفعله لزيادة مجموعة المرشحين المحتملين لهذه المناصب الكبرى؟ ما الذي نفعله لجذب أفضل المرشحين وتحفيزهم لأداء هذه الأدوار الحيوية؟ لماذا نؤمن بالفكرة القائلة بأن الموظفين الرسميين وكبار المسئولين الحكوميين ينبغي ألا يتقاضَوْا سوى نَزْرٍ يسيرٍ مما يتقاضاهُ نظراؤهم في القطاع الخاص، ونعتبر هذه الفكرة من المسلَّمات؟ لو تقبَّلنا هذه التفاوتات في الدخول كأمر واقع مسلَّم به، فهل يسعنا حقًّا أن نقول في الوقت ذاته إننا نرغب في جذب أفضل المرشحين إلى العمل العام؟ لماذا لا يُقدِم كبار القادة والمديرين من القطاع الخاص على تخطِّي هذه التفاوتات والتقدم لشغل الوظائف الحكومية إلا فيما ندر؟

ما الذي نقدمه لندمج الكفاءات التي قد ننجح في اجتذابها دمجًا صحيحًا؟ هل من المنطقي أن نحدد مدة ثابتة لشغل المنصب؟ ماذا لو تطلَّب الأمر إجراء تغيير، نتيجة لتحديات جديدة، أو لأننا ارتكبنا خطأً، أو نظرًا لأن المرشح المنتخب فقد كفاءته؟ أفكر، مثلًا، في آخر سنة من إدارة وودرو ويلسون في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد أن أصيب الرئيس بالعجز إثر سكتة دماغية؛ مما شل حركة الحكومة فعليًّا إلى أن تولت إدارة جديدة الحكم.

هل سيؤيد المساهمون مثل هذا الموقف؟ (آمل أن تكون الإجابة بالنفي!) وهل ينبغي على المواطنين أن يقبلوا هذا الحال؟

أُدرك أنها أسئلة استفزازية، كما أنني على وعي كامل بأن الإجابات ليست يسيرة. إن الأنظمة السياسية الجيدة محافظة بحكم طبيعتها وتصميمها، وسيطرة السياسة المتحزبة يزيد من صعوبة إحداث تغييرات حقيقية، كما أنه لا بد بالطبع من وضع قانون التبعات غير المقصودة في اعتبارنا على الدوام. لكن، ألا يجدر بنا على الأقل أن نوجه لأنفسنا هذه

الأسئلة؟ ألن نتساءل عن المتطلبات الضرورية لاتخاذ قرارات أفضل عند اختيار الأشخاص في الحكومة؛ ومِنْ ثَمَّ نحظى بقيادة أفضل؟

(٨) قرارات اختيار أفضل الأشخاص: رؤية عالمية

أذكركم من جديد بأنني شخص متفائل، وكالعادة، أرنو إلى المثالية. لكن ما البديل؟ إذا كانت إحدى الدول تعاني من انعدام كفاءة قادتها وأخرى تحظى بقيادة متميزين؛ فلن تكون الأولى قادرة على التنافس، وسيكون مواطنوها أكثر عرضة للاضطرابات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

إن هذا ليس بمفهومٍ مجردٍ. خذ سنغافورة، التي جاءت في المرتبة الخامسة قبل الولايات المتحدة الأمريكية في تقرير التنافسية العالمية الأخير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، كمثال. كيف يمكن لسنغافورة، تلك الأمة الصغيرة عديمة الموارد الطبيعية، أن تَبْرُزَ كخامس أكثر دولة تنافسية على مستوى العالم. كيف نجحت سنغافورة خلالَ السنوات الأخيرة في تحقيق معدلات نمو سنوية تتراوح بين ٧ و١٠ في المائة؟

لا شك أن الإجابة معقدة. يرجع ذلك إلى ستينيات القرن العشرين، حين اعتنقت البلاد رؤية لتحقيق نمو اقتصادي طويل المدى، وتبنَّت هذه الرؤية باعتبارها هدفها الرئيسي. كما عزمت في الوقت نفسه على أن تقسم مكاسب ذلك النمو المتوقع على نطاق واسع بحيث يتقاسمه جميع أفراد الشعب، وهو ما أزمعت على تحقيقه لا عن طريق سياسات إعادة توزيع الثروة والدخل (التي تعرقل النمو الاقتصادي دائمًا تقريبًا)، بل من خلال تزويد كل رجالها ونسائها بوسائل وفرص تمكِّنهم من كسب معايشهم وامتلاك الأصول.

لكن كيف تمكَّنوا من إحراز مسعاهم بعد ما يقرب من أربعة عقود؟ أكاد أزعم أن من عوامل نجاحهم الكبرى هو تصميم أمَّتهم الصريح على جذب أفضل الكوادر إلى القطاع العام وتقديم أجور ومزايا وظيفية غاية في التنافسية إلى أولئك الأفراد المميزين.

يُعتبر الخطاب الذي ألقاه رئيس وزراء سنغافورة آنذاك، جوه تشوك تونج، أمامَ البرلمان السنغافوري في الثلاثين من يونيو عام ٢٠٠٠ واحدًا من أكثر البيانات المؤثرة التي قرأتُها في السنوات الأخيرة. كان يعرض في تلك المناسبة توصياته بشأن رواتب القطاع العام. تحدَّث تونج ببلاغة عن التكلفة المنخفضة نسبيًّا للحكم الرشيد والتكلفة المرتفعة إلى حد مذهل للحكم غير الرشيد. كما أعلن بشكل قاطع أن العامل الأهم في أداء سنغافورة الممتاز على الصعيد الاقتصادي ومستوى المعيشة المرتفع (والآخذ في التصاعد) لمواطنيها هو نوعية قادتها السياسيين.

زارني منذ بضع سنوات مستشار ومرشح رئاسي نجح أخيرًا في مَسْعاهُ للفوز بأعلى منصب في بلاده. حين ذكرت نموذج سنغافورة وإدارتها ذات الأداء المهني العالي، سرعان ما أجابوني أن نموذج سنغافورة لا ينطبق على بلادهم لأن سنغافورة ليس لديها حكومة ديمقراطية بالمعنى المعتاد. أجبتهم بأنني لم أكن أتناول بحديثي إيجابيات النسخة السنغافورية للديمقراطية وسلبياتها، والتي لن تعتنقَها جميع الدول، بل كنت أتحدث عن القرارات السديدة التي اتخذتها سنغافورة عند اختيارها للأشخاص خلال رحلة انتقالها إلى الصفوف الاقتصادية الأولى. تابعت قائلًا إن نموذج سنغافورة، في واقع الأمر، يؤكد على المستوى القومي، ما سبق واكتُشِف مرارًا على مستوى مجالس إدارة المؤسسات: ما يصنع مجلس إدارة عظيمًا ليست قوانين ولوائح معينة أو نظام حكم محدد، بل كفاءة أعضائه وأساليب عملهم سويًّا. ختمت حديثي بأن النموذج السنغافوري يثير السؤال البديهي: لِمَ لا نفوز بميزات المنهجين، من حيث نظام الحكم وقرارات اختيار الأشخاص؟

دعنا نتحلَّ بنظرة مثالية وواقعية في الوقت ذاته. قال أرسطو إنه في عالم مثالي، أفضل نظام للحكم هو الحكم الفردي المستنير، يليه حكم القِلَّة، ثم حكم الشعب. أما في العالم الواقعي، كما قال أرسطو، فإن الترتيب ينعكس. نظرًا للطبيعة البشرية والطاقة التدميرية للسلطة، فإن حكم الشعب هو أقل البدائل ضررًا والحكم الْجَبْرِيُّ الفاسد هو أشدها ضررًا. وفي النهاية، أيَّد أرسطو حكم الشعب. وأنا أيضًا أؤيده، لا سيما حين يطبِّقه أفضل الموظفين الرسميين، الذين جرى تحديدهم واختيارهم من خلال قرارات سديدة.

وإذا تمكَّنَّا من اتخاذ قرارات صائبة بشأن الأشخاص على المستوى القومي، فهل يسعنا أن ننتقل إلى المستوى الأعلى، ونتخذها على المستوى الدولي؟ أرجو ذلك؛ ذلك لأنه من الجليِّ أن هذه الخطوة شرطٌ أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، والعدالة، والاستقرار، والسلام على نطاق عالمي.

كيف يتحقق ذلك؟ إنني لا شك أتناول هنا ما هو خارج نطاق تخصصي؛ لكنني أودُّ أن أشيرَ إلى ما لا يقل عن اتجاهَيْنِ واعدَيْنِ. أولًا: من الواضح أننا نحتاج، على نطاق عالمي، إلى توعية الشعوب بتأثير القرارات الصائبة عند اختيار الأفراد. أذكر مشاهدتي نقاشًا بين أحد رؤساء الدول السابقين وخبير اقتصادي ذائعِ الصِّيت. قال الرئيس إنه كان يرغب في مَحْو الفقر من بلاده. فأجابه الخبير الاقتصادي، بأسلوب لا يخلو من احترام، إنه لم يكن لينجحَ أبدًا في تحقيق هذا الهدف السامي واستدامته؛ لأن اللحظة التي كان سيحققه فيها ستشهد استيراده للفقر من البلدان المجاورة.

إن قريتنا العالمية تصغر يومًا بعد يوم، وحتى لو لم يكن الإيثار سببًا كافيًا للاهتمام بأمر العالم الخارج عن حدودنا القومية؛ فلا شك أن الحرص المستنير على المصلحة الذاتية سبب وجيه لذلك. نحن في حاجة إلى أن نطلع على الشأن العالمي.

ثاني الاتجاهات وأكثرها جُرأة هو أن علينا أن نفكر في تقييم الأشخاص الذين يتصدَّوْنَ للعمل العامِّ وتصنيفهم، وأن ننفذ ذلك على نطاق عالمي. أيبدو ذلك ضَرْبًا من الخيال، أو سياسيًّا أكثر من اللازم، أو مخاطرة كبيرة؟ ربما يكون كل ما سبق، وأكثر. لكن المنتدى الاقتصادي العالمي يُصْدِر، كما أشرنا، تقرير التنافسية العالمية الذي يحاول التوصل إلى أهم النتائج بطريقة موضوعية. تصنف وزارة الخارجية الأمريكية الأمانَ النسبي للبلدان التي يقصدها المسافرون الأمريكيون. مشكلة هذه المقاييس المفيدة، لكن غير الطموحة نسبيًّا، هي أنها تركز على المخرَجات؛ أي نتائج القرارات السابقة. ما أقترحه هنا هو أن نركز على المدخَلات؛ الأفراد الذين يتخذون القرارات التي سترسم شكل حياتنا. تخبرنا وكالات تصنيف السندات أين تقتضي الحكمة أن نضع أموالنا، وأين لا تقتضي. فلِمَ لا تخبرنا وكالات تصنيف للسياسيين عمَّن يُحْسِنُ فعلَ ماذا؟

أكادُ أسمع نَحِيب السياسيين. لا يهم! بالتعليم ونشر المعرفة، يمكننا أن نتخذَ قرارات سَديدة لاختيار الأشخاص حتى ونحن نُدلي بأصواتنا في الانتخابات. النتيجة الحتمية لهذا الجهد هي أن العالم سيكون أفضل حالًا.

يُعتبر تأليف هذا الكتاب واحدةً من أعظم التجارِب في حياتي، وآمل أن يكون ذا فائدة لك. أرجو لك التوفيق بينما تتخذ أفضل القرارات لاختيار أنسب الأشخاص وفيما تحاول تحقيق النجاح لك ولمؤسستك.

سوف أختتم الكتاب باقتباس أبيات شعر من آخِر كتب دكتور سوس «أوه، الأماكن التي ستذهب إليها!»[4] الذي يضم حِكَمًا عظيمة عن الحياة ومصاعبها. يستهل الكتاب أولى صفحاته بالأبيات التالية:

تهانئي!
اليوم يومك.
إنك منطلِق إلى أماكن عظيمة!
إنك منطلِق محلِّق بعيدًا!

مع أخلص تمنياتي لك بالتوفيق في قراراتك لاختيار أفضل الأشخاص!

الملحق «أ»

قيمة الاستثمار في قرارات اختيار الأفراد

منذ بضعة عقود مضتْ، أدرك عدد من شركات المنتجات الاستهلاكية أن بذل مزيد من الاستثمارات الأفضل في إيجاد الحملات الدعائية وتقييمها سيُعزز من ربحيتها. كانت توجد نماذج حسابية مطبقةً بالفعل آنذاك لحساب القيمة الكمِّية المتوقعة من مثل هذه الاستثمارات. يمكن تطبيق نفس هذه النماذج لحساب القيمة المتوقعة من الاستثمار في البحث عن أفضل المرشحين المحتملين لشغل منصب تنفيذي رفيع وتقييمهم وجذبهم. تشير المعادلة الواردة هنا إلى أنه في سبيل تعظيم قيمة هذا الاستثمار المهم، ينبغي إيجاد عدد كافٍ من المرشحين المحتملين، ولا بد أن يتَّسم التقييم بمستويات مرتفعة للغاية من الصلاحية والموثوقية. كما تُظهر هذه المعادلة أنه كلما ازدادت الوظيفة تعقيدًا، ازدادت القيمة المتوقعة من الاستثمار في قرارات اختيار الأشخاص. والنقطة الأخيرة التي تُبرزها هذه المعادلة هي أنه بالنظر إلى الحاجة إلى قدر كبير من التخصصية في هذه التعيينات وقلة تكرارها؛ فإن المساعدة المهنية عادةً ما تكون عالية الفاعلية من ناحية التكلفة بالنسبة إلى المناصب العليا، برغم أن بعض النزاعات المعتادة يجب تفاديها (كمسألة حساب الأتعاب كنسبة مئوية من المزايا الوظيفية المقدَّمة للمرشح وذلك في حالة خدمات البحث) في سبيل تعظيم القيمة.

$e_n \cdot \sigma \cdot V \cdot p - C_n - X_c =$ القيمة المتوقعة

العامل	التعريف	النتيجة
e_n	القيمة المتوقعة للنقطة العظمى لعينة عشوائية حجمها n من مجتمع إحصائي طبيعي معياري.	ينبغي إيجاد عدد كبير من المرشحين المحتملين.
σ	الانحراف المعياري لأداء المرشح.	كلما ازدادت الوظيفة تعقيدًا، ازدادت القيمة المتوقعة من الاستثمار في قرارات اختيار الأشخاص.
V	صلاحية معايير التقييم.	يصير فهم الكفاءات المطلوبة للوظائف الفريدة من الأهمية بمكان.
ρ	موثوقية تقييم المرشحين.	بالنسبة إلى المناصب العليا، لا بد من الاستعانة بمقيِّمين على درجة كبيرة من الكفاءة، في عملية تتسم بالنزاهة العالية وتتضمن اتصالات موثوقة بالجهات المرجعية.
C_n	تكلفة إيجاد أفضل المرشحين وتقييمهم وتعيينهم.	بالنظر إلى الحاجة إلى قدر كبير من التخصصية في هذه التعيينات وقلة تكرارها؛ فإن المساعدة المهنية عادةً ما تكون عالية الفاعلية من ناحية التكلفة بالنسبة إلى المناصب العليا.
X_c	التكلفة الإضافية للمرشح المعيَّن مقارنةً بالمرشح المتوسط.	يجب تفادي النزاعات (كمسألة حساب الأتعاب كنسبة مئوية من المزايا الوظيفية المقدمة للمرشح وذلك في حالة خدمات البحث) في سبيل تعظيم القيمة.

(١) مثال

قامت شركة باستثمار C_n لإيجاد عدد من المرشحين n، وتقييمهم وتقييم أفضلهم.

قِيَم الشركة وافتراضاتها

ربحية القطاع المتوسطة (العائد على الأصول) = ٥٪.
أصول الشركة = ١ مليار دولار.
الانحراف المعياري للعائد على الأصول = ١٠ نقاط مئوية.
تأثير القائد = ٢٥٪ من الانحراف المعياري.
تقدير قيمة الشركة = ٢٠ × الأرباح بعد خصم الضرائب.

افتراضات حول تكاليف البحث السنوية والتكلفة الإضافية للمدير المعيَّن

تكلفة المدير المتوسط = ٣ ملايين دولار.
التكلفة الإضافية للمدير المعيَّن = ٥٠٪.
تكلفة البحث (مرة واحدة، على فرض تبدُّل المدير بعد سبع سنوات) = ١ مليون دولار كلَّ سبع سنوات.
أوجدت الشركة ١٠ مرشحين؛ مما يترتب عليه أن e_n = ١,٥٤.

افتراضات حول جودة التقييم

صلاحية التقييم = ٠,٧.
موثوقية التقييم = ٠,٧.

القِيَم المستخدمة في المعادلة

e_n = ١,٥٤.
σ = ٠,٢٥ × ١٠٠ مليون دولار = ٢٥ مليون دولار.
V = ٠,٧.
ρ = ٠,٧.
C_n = (١ مليون دولار/٧) = ٠,١٤ مليون دولار.
X_c = ٠,٥ × ٣ ملايين دولار = ١,٥ مليون دولار.

الزيادة السنوية المتوقعة في الأرباح = ١,٥٤ × ٢٥ مليون × ٠,٧ × ٠,٧ − ٠,١٤ مليون − ١,٥ مليون.

«الزيادة السنوية المتوقعة في الأرباح = ١٧ مليون دولار = ٣٤٪.»

«الزيادة في قيمة الشركة = ٢٠ × ١٧ مليون دولار = ٣٤٠ مليون دولار = ٣٤٪.»

(٢) المزيد من المراجع والمعلومات الأساسية المتعلقة بهذه المعادلة

Irwin Gross, "The Creative Aspects of Advertising," *Sloan Management Review* 14, no. 1 (fall 1972): 83–109.

R.Y. Darmon, "Sales Force Management: Optimizing the Recruiting Process," *Sloan Management Review* 20, no. 1 (fall 1978): 47–59.

الملحق «ب»

مراجع مختارة حول طرق التقييم

ثَمَّة مِئات الكتب المتوفرة حولَ أساليب التقييم، إلى جانب بعض الأوراق البحثية المتقدمة الممتازة. بالنسبة إلى هؤلاء الراغبين في دراسة التوصيات الواردة في الفصل السابع بمزيدٍ من التعمق؛ فقد أدرجت أهم المباحث المتعلقة بالتوصيات كملاحظات ختامية لهذا الفصل.

يضم هذا الملحق ثلاثة أنواع من المصادر حول موضوع التقييم:

(١) الملاحظات التمهيدية تقدِّم نظرة عامة على عملية التقييم وخطواته الأساسية على وجه العموم، دون دمج جميع الممارسات المُثْلى الواردة في الفصل.

(٢) الكتب التمهيدية؛ وهي مطبوعات متاحة يمكن أن تفيدَك في تحسين ممارستك للمقابلات الشخصية والاتصال بالجهات المرجعية. برغم أنك لن تستطيع الوصول إلى مرحلة الإتقان بقراءة كتب تعليم المهارات (لن يتسنَّى لك إجادة هذه المهارات إلا من خلال الممارسة المنتظمة والتدريب المناسب والتقييم الملائم)؛ فإن هذه المصادر يمكن أن تساعدَك على تحديد المزيد من الإرشادات المفيدة فيما يتعلق بما يجب وما لا يجب فعله.

(٣) مراجع الكتب الأكثر تخصصًا ستكون مَحَطَّ اهتمام المتخصصين في الأساس.

(١) ملاحظات تمهيدية

Hattersley, Michael (1997). Conducting a Great Job Interview. *Harvard Management Update,* article reprint no. U9703C.

Jenks, James M. and Brian L.P. Zevnik (1989). ABCs of Job Interviewing. *Harvard Business Review,* reprint no. 89408.

Roberts, Michael J. (1993). Note on the Hiring and Selection Process. Harvard Business School.

(٢) كتب تمهيدية

Andler, Edward C. (1998). *The Complete Reference Checking Handbook: Smart, Fast, Legal Ways to Check Out Job Applicants.* AMACOM/American Management Association.

Arthur, Diane (2006). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees,* 4th ed. AMACOM/American Management Association.

Beatty, Richard H. (1994). *Interviewing and Selecting High Performers: Every Manager's Guide to Effective Interviewing Techniques.* New York: John Wiley & Sons.

Bell, Arthur H. (1989). *The Complete Manager's Guide to Interviewing: How to Hire the Best.* Dow Jones-Irwin.

Berman, Jeffrey A. (1997). *Competence-Based Employment Interviewing.* Quorum Books.

Camp, Richaurd, Mary E. Vielhaber, and Jack L. Simonetti (2001). *Strategic Interviewing: How to Hire Good People.* University of Michigan Business School Management Series. San Francisco: Jossey-Bass.

DeMey, Dennis L. and James R. Flowers, Jr. (1999). *Don't Hire a Crook! How to Avoid Common Hiring (and Firing) Mistakes.* Facts on Demands Press.

Fear, Richard A. and Robert J. Chiron (1990). *The Evaluation Interview, Featuring Richard Fear's Time-Tested Interview Methods, Applied to:*

Strategic Visioning, Team Building, Appraisal Feedback, 4th ed. New York: McGraw-Hill.

Harvard Business Essentials (2002). *Hiring and Keeping the Best People: Your Mentor and Guide to Doing Business Effectively.* Boston: Harvard Business School Press.

Janz, Tom, Lowell Hellervik, and David C. Gilmore (1986). *Behavior Description Interviewing: New, Accurate, Cost Effective.* Prentice-Hall/Simon & Schuster.

Kanter, Arnold B. (1995). *The Essential Book of Interviewing: Everything You Need to Know from Both Sides of the Table.* New York: Times Books/Random House.

Sachs, Randi Toler (1994). *How to Become a Skillful Interviewer.* AMA-COM/American Management Association.

Rae, Leslie (1988). *The Skills of Interviewing: A Guide for Managers and Trainers.* Gower Publishing.

Sessa, Valerie I. and Richard J. Campbell (1997). *Selection at the Top: An Annotated Bibliography.* Center for Creative Leadership.

Uris, Auren (1988). *88 Mistakes Interviewers Make and How to Avoid Them: Recruiting, Performance Evaluation, Problem Solving.* AMA-COM/American Management Association.

Veruki, Peter (1999). *The 250 Job Interview Questions You'll Most Likely Be Asked … and the Answers That Will Get You Hired!* Adams Media Corporation.

Wilson, Robert F. (1997). *Conducting Better Job Interviews,* 2nd ed. Barron's Educational Series.

Wood, Robert, and Tim Payne (1998). *Competency-Based Recruitment and Selection: A Practical Guide.* New York: John Wiley & Sons.

(٣) مراجع أكثر تقدمًا

Anderson, Neil, and Vivian Shackleton (1993). *Successful Selection Interviewing.* Blackwell Business.

Deal, Jennifer, Valerie I. Sessa, and Jodi J. Taylor (1999). *Choosing Executives: A Research Report on the Peak Selection Simulation.* Center for Creative Leadership.

Dipboye, Robert (1992) *Selection Interviews: Process Perspectives.* South-Western Publishing.

Eder, Robert W. and Gerald R. Ferris (1989). *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice.* Sage Publications.

Eder, Robert W. and Michael M. Harris (1999). *The Employment Interview Handbook.* Sage Publications.

Ekman, Paul (2001, 1992, 1985). *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage.* New York: W.W. Norton.

Gatewood, Robert D. and Hubert S. Field (1998, 1994, 1990, 1987). *Human Resource Selection,* 4th ed. Dryden Press/Harcourt Brace College Publishers.

Hollenbeck, George P. (1994).*CEO Selection: A Street-Smart Review.* Center for Creative Leadership.

Jeanneret, Richard and Rob Silzer (1998). *Individual Psychological Assessment: Predicting Behavior in Organizational Settings.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kehoe, Jerard F. (2000). *Managing Selection in Changing Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

London, Manuel and Valerie I. Sessa (1999). *Selecting International Executives: A Suggested Framework and Annotated Bibliography.* Center for Creative Leadership.

Murphy, Kevin R. (1996). *Individual Differences and Behavior in Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994, 1978, 1967). *Psychometric Theory.* New York: McGraw–Hill.

Schmitt, Neal and Walter C. Borman and Associates (1993). *Personnel Selection in Organizations.* San Francisco: Jossey–Bass.

Schneider, Benjamin and Neal Schmitt (1986, 1976). *Staffing Organizations.* Waveland Press.

ملاحظات

الفصل الأول: الاختيار السليم للموظفين: أحد مواردك المهمة

(1) Matt Ridley, *Nature Via Nurture: Genes, Experience, and What Makes Us Human* (HarperCollins, 2003).

(2) A good discussion about the effect of size findings of different human resources management interventions on performance can be found in *The Emotionally Intelligent Workplace*, edited by Cary Cherniss and Daniel Goleman, specifically in Chapter 4 by Lyle M. Spencer, "The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC Based HR Programs" (Jossey-Bass, 2001), p. 45.

(3) Monica C. Higgins, *Career Imprints: Creating Leaders Across an Industry* (Jossey-Bass, 2005).

(4) I should clarify here that Zehnder is now retired, and no longer exerts any influence over my own career—even if he were inclined to do so.

(5) "The Awards for Alumni Achievement" (Harvard Business School, 2002).

(6) James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (Jossey-Bass, 2002), pp. 62, 256–257, 397.

(7) Egon Zehnder, “A Simpler Way to Pay,” *Harvard Business Review,* April 2001: 53–61.

(8) See “Strategic Review at Egon Zehnder International,” Cases A, B and C (Harvard Business School, August 2, 2004). Zehnder completed his job by pointing toward an outstanding successor, Dan Meiland, who in turn later appointed John Grumbar as his CEO. Meiland and Grumbar projected the firm to even higher levels of professional client services and success, following Zehnder’s retirement.

(9) Valerie I. Sessa and Jodi J. Taylor, *Executive Selection, Strategies for Success* (Jossey-Bass, 2000), pp. 19–26.

(10) Marcus Buckingham and Curt Coffman, *First Break All The Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently* (Simon & Schuster, 1999), p. 57.

(11) Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know ... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success* (Free Press, 2005), pp. 73, 83.

(12) See, for example, “Drivers Rate Themselves Above Average,” at www.ambulancedriving.com/research/WP65-rateaboveav.html, accessed September 15, 2005.

(13) T.R. Zenger, “Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships among Performance, Pay, and Turnover,” *Administrative Science Quarterly* 37, 1992: 198–219.

(14) B.M. DePaulo, K. Charlton, H. Cooper, J.J. Lindsay, and L. Muhlenbruck, “The Accuracy-Confidence Correlation in the Detection of Deception,” *Personality and Social Psychology Review* 1, 1997: 346–357.

(15) Robert W. Eder and Michael M. Harris, *The Employment Interview Handbook* (Sage Publications, 1999), Chapter 14, “Are Some Interviewers Better Than Others?,” Laura M. Graves and Ronald J. Karren, pp. 243–258.

(16) Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (Little, Brown, January 2005), pp. 21-22.

(17) Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution, The Discipline of Getting Things Done* (Crown Business, 2002), Chapter 5, p. 109.

(18) Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (Little, Brown, January 2005), pp. 134–136.

(19) Ibid., p. 182.

(20) Ibid., p. 47.

(21) Jack Welch and Suzy Welch, *Winning* (HarperCollins, 2005), p. 95.

(22) "Strategic Review at Egon Zehnder International," Cases A, B and C (Harvard Business School, August 2, 2004).

(23) Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence: A Discussion about Egon Zehnder International and Its Hiring Criteria* (Bloomsbury, 1998), pp. 303–311.

(24) Linda A. Hill, *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity* (Harvard Business School Press, 1992), p. 93.

(25) P.A. Mabe, III and S.G. West, "Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 67, 1982: 280–286.

(26) Professor Mihaly Csikszentmihalyi; see, for example, the book *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning* (Coronet Books, Hodder & Stoughton, 2003), or his classic best-selling *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (Harper & Row, 1990).

(27) Dan Baker and Cameron Stauth, *What Happy People Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Life for the Better* (St. Martin's Griffin, 2003).

(28) Martin E.P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (Free Press, 2002).

الفصل الثاني: الاختيار السليم للموظفين المتميزين: أحد الموارد المهمة لمؤسستك

(1) Julia Kirby, “Toward a Theory of High Performance,” *Harvard Business Review,* July–August 2005: 30–38.

(2) James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (HarperBusiness, 1994, 1997).

(3) Jim Collins, *Good to Great* (HarperCollins, 2001).

(4) THE FOCUS online (http://www.ezifocus.com/content/thefocus/issue/article.php/article/54300471), vol. X/1, 2006. Keynote topic by Jim Collins: “Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company.” This quote and several others in the book are an excerpt of some of Collins’s answers to a series of questions I prepared for him for this Question and Answer article in our firm’s institutional publication.

(5) Ibid.

(6) William Joyce, Nitin Nohria, and Bruce Roberson, *What Really Works* (HarperCollins, 2003), p. 200.

(7) Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod, *The War for Talent* (Harvard Business School Press, 2001).

(8) Tsun-yan Hsieh and Sara Yik, “Leadership as the Starting Point of Strategy,” *McKinsey Quarterly* 1, 2005: 66–73.

(9) While he topped the list on most surveys while active, even after retiring, Jack Welch continued to be considered at the very top. In the November 2005 *Financial Times* Global Survey of Chief Executives, Jack Welch was still ranked as one of the two most respected business leaders, and one of the two most influential business writers or management gurus (in the august company of Peter Drucker).

(10) Ram Charan and Geoffrey Colvin, “Why CEOs Fail,” *Fortune,* June 21, 1999.

(11) Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail, and What You Can Learn from Their Mistakes* (Penguin Group, Portfolio, 2003).

(12) Peter Drucker, “How to Make People Decisions,” *Harvard Business Review,* July–August 1985: 27.

(13) Margarethe Wiersema, “Holes at the Top: Why CEO Firings Backfire,” *Harvard Business Review,* December 2002: 70–79.

(14) Chuck Lucier, Rob Schuyt, and Edward Tse, “The World’s Most Prominent Temp Workers,” Booz Allen Hamilton, *Strategy + Business,* issue 39, summer 2005.

(15) Claudio Fernández-Aráoz, “Managing CEO Succession,” *Global Agenda 2005* (official publication of the World Economic Forum in Davos).

(16) Ram Charan, “Ending the CEO Succession Crisis,” *Harvard Business Review,* February 2005: 72–81.

(17) Claudio Fernández-Aráoz, “Getting the Right People at the Top,” *MIT Sloan Management Review* 46(4), summer 2005. For further discussion about this topic, refer to *The Emotionally Intelligent Workplace,* Cary Cherniss and Daniel Goleman (Jossey-Bass), Chapter 4 by Lyle M. Spencer.

(18) N. Wasserman, N. Nohria, and B. Anand, “When Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership,” working paper no. 01–063 (Boston: Harvard Business School, April 2001).

(19) Irwin Gross, “The Creative Aspects of Advertising,” *Sloan Management Review* 14(1), fall 1972: 83–109.

(20) R.Y. Darmon, “Sales Force Management: Optimizing the Recruiting Process,” *Sloan Management Review* 20(1), fall 1978: 47–59.

(21) For a further elaboration on the value of good people decisions, refer to my article, “Getting the Right People at the Top,” *MIT Sloan Management Review* 46(4), summer 2005: 67–72.

(22) William A. Sahlman, “How to Write a Great Business Plan,” *Harvard Business Review,* July–August 1997: 98–108.

(23) “Private Equity Gets Personal,” *Financial Times Europe,* June 20, 2005.

(24) Sir Adrian Cadbury was Chairman of Cadbury Schweppes between 1974 and 1989, and Director of the Bank of England from 1970 to 1994. He was Chairman of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance from 1991 to 1995, and is a member of the OECD Working Party on Corporate Governance and the Panel of Conciliators of the International Centre for the Settlement of Investment Disputes. The Cadbury Report is considered one of the first and best codes of best practice in corporate governance. It can be found in several publications, including *Keeping Good Company,* a study of corporate governance in five major countries, by Jonathan Charkham, published by Oxford, 1994.

(25) Jeffrey A. Sonnenfeld, "What Makes Great Boards Great," *Harvard Business Review,* September 2002: 106–113.

(26) Richard Leblanc and James Gillies, *Inside the Boardroom* (John Wiley & Sons, 2005).

(27) Ram Charan, *Boards that Deliver: Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage* (Jossey-Bass, 2005), p. 184.

(28) Colin B. Carter and Jay W. Lorsch, *Back to the Drawing Board* (Harvard Business School, 2004), p. 113.

(29) Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Harvard Business School Press, 1998).

(30) Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* (Harvard Business School Press, 1994).

(31) Steven C. Brandt, *Entrepreneuring* (Addison-Wesley, 1982), pp. 1, 52.

(32) Alfred P. Sloan, *My Years with General Motors* (Doubleday, 1963).

(33) Geoffrey Colvin, "What Makes GE Great," *Fortune* (Europe edition) 153(4), March 13, 2006.

(34) James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (HarperBusiness, 1997), Chapter 8 on "Home-Grown Management."

(35) Peter Drucker, "Managing Oneself," *Harvard Business Review,* special issue, January 2005: 100–109.

(36) Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Harvard Business School Press, 1993).

(37) Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Harvard Business School Press, 2003), Chapter 5, p. 93.

الفصل الثالث: صعوبة الاختيار السليم للموظفين المتميزين

(1) Claudio Fernández-Aráoz, "Hiring Without Firing," *Harvard Business Review,* July-August 1999: 109–120. This chapter reproduces several concepts and examples from that article.

(2) Claudio Fernández-Aráoz, "Getting the Right People at the Top," *MIT Sloan Management Review,* summer 2005: 67–72. This chapter reproduces several concepts and examples from that article.

(3) William Poundstone, *How Would You Move Mount Fuji?* (Boston: Little, Brown, 2003).

(4) Nathan Bennett and Stephen A. Miles, "Second in Command: The Misunderstood Role of the Chief Operating Officer," *Harvard Business Review,* May 2006: 70–78.

(5) David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls, "Flawed Self Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace," *American Psychological Society* 5(3), 2004.

(6) Nigel Nicholson, *Managing the Human Animal* (Texere Publishing, 2000).

(7) Peter L. Bernstein, *Against the Gods* (New York: John Wiley & Sons, 1996); and Hersh Shefrin, *Beyond Greed and Fear* (Harvard Business School Press, 1996).

(8) Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves* (Belknap Press of Harvard University Press, 2002), p. 17.

(9) Chuck Lucier, Rob Schuyt, and Eric Spiegel, "CEO Succession 2002: Deliver or Depart," *Strategy + Business* 31, 2003.

(10) Claudio Fernández-Aráoz, "Managing CEO Succession," *Global Agenda* 2005, pp. 182–184.

(11) David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls, "Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace," *American Psychological Society* 5(3), 2004.

(12) Private conversation with Jack Welch, Boston, February 2006.

(13) Boris Groysberg, Andrew N. McLean, and Nitin Nohria, "Are Leaders Portable?," *Harvard Business Review,* May 2006: 92–100.

(14) Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2002).

(15) Chris Argyris, *Teaching Smart People How to Learn* (Harvard Business School Press, 2004).

(16) Paul Ekman, *Telling Lies* (W.W. Norton, 2001, 1992, 1985), pp. 329-330.

(17) David Callahan, *The Cheating Culture* (Harcourt Books, A Harvest Book, 2004), p. 220.

(18) Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Little, Brown, 2002, 2000), p. 155.

(19) Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves* (Harvard University Press/Belknap Press, 2002), p. 137.

(20) Jack Welch, "How to Win: An Exclusive Excerpt from the New Book by the Legendary CEO," *Newsweek,* April 4, 2005: 41.

(21) THE FOCUS online (http://www.ezifocus.com/content/thefocus/issue/article.php/article/54300471), vol. X/1, 2006. Keynote topic by Jim Collins: "Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company."

الفصل الرابع: إدراك متى يكون التغيير ضرورة

(1) Valerie I. Sessa and Jodi J. Taylor, *Executive Selection: Strategies for Success* (Jossey-Bass: Center for Creative Leadership, 2000), p. 47.

(2) The numbers add up to more than 100 percent because multiple people were consulted in most cases.

(3) Valerie I. Sessa, Robert Kaiser, Jodi J. Taylor, and Richard J. Campbell, "Executive Selection: A Research Report on What Works and What Doesn't" (Center for Creative Leadership, 1998), p. 42. Again, the numbers add up to more than 100 percent due to multiple inputs into the decisions being scrutinized.

(4) Annita Florou and Martin J. Conyon, *Top Executive Dismissal, Ownership and Corporate Performance* (The Wharton School, University of Pennsylvania, and London Business School, February 2002), revised.

(5) Rachel M. Hayes, Paul Oyer, and Scott Schaefer, "Co-Worker Complementarity and the Stability of Top Management Teams," research paper no. 1846 (R) (Stanford Graduate School of Business, January 2005).

(6) McKinsey & Co., Egon Zehnder International Talent Management Survey, 2004.

(7) Jack Welch with Suzy Welch, *Winning* (HarperCollins, 2005), p. 65.

(8) Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense* (Harvard Business School Press, 2006), p. 191.

(9) Michael Y. Yoshino and Karin-Isabel Knoop, "Argentina's YPF Sociedad Anónima," Cases A to E (Harvard Business School Publishing, 1995, 1998, 1999).

(10) “The Toughest Jobs in Business,” *Fortun*e, February 20, 2006: 54.

(11) Noam Wasserman, Bharat Anand, and Nitin Nohria, “When Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership,” working paper no. 01–063 (Harvard Business School, 2001).

(12) Private conversation with Jack Welch, Boston, February 2006.

(13) Boris Groysberg, Andrew N. McLean, and Nitin Nohria, “Are Leaders Portable?,” *Harvard Business Review,* May 2006: 92.

(14) David A. Light, “Who Goes, Who Stays?,” *Harvard Business Review,* January 2001: 35–44.

(15) Michael Beer and Nitin Nohria, *Breaking the Code of Change* (Harvard Business School Press, 2000).

(16) Marc Gerstein and Heather Reisman, “Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions,” from *The Art of Managing Human Resources,* edited by Edgar H. Schein, *Sloan Management Review* 24(2), winter 1983.

(17) Charles O’Reilly, David F. Caldwell, and Jennifer A. Chatman, *How Leadership Matters: The Effects of Leadership Alignment on Strategic Execution* (Stanford University, Santa Clara University, and the University of California, June 2005).

(18) Neal Schmitt and Walter C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations* (Jossey-Bass, 1993), Chapter 14.

(19) Jim Collins, *Good to Great* (HarperCollins, 2001), p. 41.

(20) Kathleen A. Farrell (University of Nebraska) and David A. Whidbee (Washington State University), “The Impact of Firm Performance Expectations on CEO Turnover and Replacement Decisions” (May 2003). JAE Boston Conference, October 2002. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=318968.

(21) Rakesh Khurana and Nitin Nohria, "The Performance Consequences of CEO Turnover" (March 15, 2000). Available at SSRN (http://ssrn.com/abstract=219129) or DOI (10.2139/ssrn.219129).

(22) Noam Wasserman, "Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success," *Organization Science* 14(2), March-April 2003: 149–172 (winner of the 2003 Aage Sorensen Memorial Award for sociological research).

(23) George S. Day and Paul J.H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Our Company* (Harvard Business School Press, 2006), pp. 22-23.

(24) David Maister, "Strategy and the Fat Smoker" (this article can be accessed at David Maister's web site: http://davidmaister.com).

(25) Keith Epstein, "Crisis Mentality," *Stanford Social Innovation Review* 4(1), spring 2006.

(26) Jack Welch and Suzy Welch, *Winning* (HarperCollins, 2005), pp. 72-73.

(27) Ibid., p. 35.

(28) Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships* (Bain & Company, 2001), p. 7.

(29) Frederick F. Reichheld, ed. *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership* (Boston: Harvard Business School Press, 1990), Part II, Chapter 3, pp. 67–72.

(30) James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, 3rd ed. (Jossey-Bass, 2002), p. 25.

(31) John T. Horn, Dan P. Lovallo, and S. Patrick Viguerie, "Learning to Let Go: Making Better Exit Decisions," *The McKinsey Quarterly* 2, 2006: 64–75.

(32) THE FOCUS online (http://www.ezifocus.com/content/thefocus/issue/article.php/article/54300471), vol. X/1, 2006. Keynote topic by Jim

Collins: "Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company."

الفصل الخامس: المواصفات التي ينبغي البحث عنها

(1) Frank L. Schmidt and John E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings," *Psychological Bulletin* 124(2), 1998: 262–274.

(2) Boris Groysberg, Andrew N. McLean, and Nitin Nohria, "Are Leaders Portable?," *Harvard Business Review,* May 2006: 92–100.

(3) Neil Anderson and Vivian Shackleton, *Successful Selection Interviewing* (Blackwell Publishers, 1993), p. 30.

(4) "Conscientiousness" has a very low validity coefficient (close to 0.20). To understand the implications of this validity score, one needs to raise the validity coefficient to the square power to determine the percentage of variance in performance explained by this measure. Raising 0.20 to the square power produces 0.04, which means that only about 4 percent of the variance in performance on the job can be explained by this predictor. In other words, it is of extremely limited utility.

(5) This case is well argued by Annie Murphy Paul in *The Cult of Personality* (Free Press/Simon & Schuster, 2004).

(6) Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Bantam Books, October 1995).

(7) David C. McClelland, "Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence,'" *American Psychologist,* January 1973.

(8) Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982).

(9) Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, *Competence at Work* (New York: John Wiley & Sons, 1993).

(10) Cary Cherniss and Daniel Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations* (Jossey-Bass, 2001), pp. 182–206.

(11) The CREIO web site (http://www.eiconsortium.org/) presents a rich list of references that support this point, as well as its "Emotional Competence Framework" and several relevant papers and pieces of research that can be accessed and downloaded.

(12) Richard E. Boyatzis, Elizabeth D. Stubbs, and Scott N. Taylor, "Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies through Graduate Management Education" (Case Western Reserve University, Academy of Management Learning and Education, 2002), vol. 1, no. 2, pp. 150—162.

(13) Richard E. Boyatzis, "Competencies Can Be Developed, But Not in the Way We Thought," *HEC Journal,* Capability volume 2(2), 1996.

(14) Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Harvard Business School Press, 2002), pp. 111–112.

(15) David C. McClelland and David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review,* January 2003: 117—126.

(16) See, for example, Gretchen M. Spreizer, Morgan W. McCall, Jr., and Joan D. Mahoney, "Early Identification of International Executive Potential," *Journal of Applied Psychology* 82(1), 1997: 6—29.

(17) Jack Welch and Suzy Welch, *Winning* (HarperCollins, 2005), p. 83.

(18) THE FOCUS online (http://www.ezifocus.com/content/thefocus/issue/article.php/article/54300471), vol. X/1, 2006. Keynote topic by Jim Collins: "Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company."

(19) Boris Groysberg, Ashish Nanda, and Nitin Nohria, “The Risky Business of Hiring Stars,” *Harvard Business Review,* May 2004: 92–100.

(20) R. Meredith Belbin, *Management Teams* (Butterworth Heinemann, 1996), pp. 9–18.

(21) Boris Groysberg, Jeffrey T. Polzer, and Hillary Anger Elfenbein, “Too Many Cooks Spoil the Broth: How Too Many High Status Individuals Decrease Group Effectiveness,” Harvard Business School Working Paper Series No. 06–002, 2005.

(22) Boris Groysberg, Andrew N. McLean, and Nitin Nohria, “Are Leaders Portable?,” *Harvard Business Review,* May 2006: 93–100.

(23) For a more detailed discussion about the process of confirming the key competencies relevant for a search, see my “Hiring Without Firing” in the July-August 1999 issue of *Harvard Business Review,* pp. 109–120.

الفصل السادس: أين تبحث: داخل المؤسسة وخارجها

(1) The story about Kepler is told in Gerd Gigerenzer and Peter M. Todd, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (Oxford University Press, 2000). See the chapter entitled “From Pride and Prejudice to Persuasion,” p. 287.

(2) Valerie I. Sessa, and Jodi J. Taylor, *The Executive Selection: Strategies for Success* (Center for Creative Leadership, Jossey-Bass/Wiley, 2000), p. 65.

(3) “The War for Talent,” *The McKinsey Quarterly* 3, 1998: 47.

(4) This is not self-serving: Our fees are independent of whether the candidate who is finally nominated for a position is an internal or an external one.

(5) “The Performance Impact of New CEOs,” *MIT Sloan Management Review,* winter 2001, p. 14.

(6) Ibid.

(7) "Leadership and Change," *Knowledge Wharton,* March 23–April 5, 2006.

(8) This story is derived from Robert Iger's entry in Wikipedia, accessed August 2006.

(9) Valerie I. Sessa and Jodi J. Taylor, *The Executive Selection: Strategies for Success* (Center for Creative Leadership, Jossey-Bass,2000), pp. 73–74.

(10) Barry Jaruzelski, Ken Dehoff, and Rakesh Bordia, "Money Isn't Everything," Booz Allen Hamilton Inc, *Resilience Report,* 2005: 3.

(11) Alexander Kandybin and Martin Kihn, "Raising Your Return on Innovation Investment," *Strategy + Business,* May 11, 2004, 35.

(12) Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Harvard Business School Press, 2003).

(13) Keld Laursen and Ammon Salter, "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms," *Strategic Management Journal* 27(2), 2006, 131–150.

(14) John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Harvard Business School Press, 1999), p. 47.

(15) Rakesh Khurana, "Finding the Right CEO: Why Boards Often Make Poor Choices," *MIT Sloan Management Review,* fall 2001.

(16) Gerd Gigerenzer and Peter M. Todd, *Simple Heuristics That Make Us Smart* (Oxford University Press, 2000). See the chapter entitled "From Pride and Prejudice to Persuasion," pp. 287–308.

(17) Ibid.

(18) Valerie I. Sessa, Robert Kaiser, Jodi J. Taylor, and Richard J. Campbell, "Executive Selection: A Research Report on What Works and What Doesn't" (Center for Creative Leadership, 1998), p. 42.

(19) Allen I. Kraut, “A Powerful and Simple Way to Predict Executive Success: Results from a 25-Year Study of Peer Evaluations,” presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology’s Leading Edge Consortium, St. Louis, Missouri, October 28, 2005 (http://www.siop.org/lec/kraut.htm).

(20) Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* (University of Chicago Press, 1995, 1974), pp. 11–16.

(21) Regarding traditional recruitment sources, those interested in the relative advantages and disadvantages can take a look at Chapter 2 of Diane Arthur’s *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees* (American Management Association) to find a list of basic qualitative advantages and disadvantages of a large number of traditional sources, including advertising.

(22) Patricia Nakache, “Finding Talent on the Internet,” *Harvard Business Review,* April 1997.

(23) Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (Free Press, 1986, 1983), p. 129.

(24) Duncan J. Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (W.W. Norton, 2003), pp. 37–39.

(25) Ibid., p. 95.

(26) Rakesh Khurana, “Market Triads: A Theoretical and Empirical Analysis of Market Intermediation,” *Journal for the Theory of Social Behavior* 32(2), June 2002: p. 253.

الفصل السابع: كيفية تقييم المرشحين

(1) Valerie I. Sessa, Robert Kaiser, Jodi J. Taylor, and Richard J. Campbell. “Executive Selection: A Research Report on What Works and What Doesn’t” (Center for Creative Leadership, 1998), p. 42.

(2) Allen I. Huffcutt, Philip L. Roth, and Michael A. McDaniel, "A Meta-Analytic Investigation of Cognitive Ability in Employment Interview Evaluations: Moderating Characteristics and Implications for Incremental Validity," *Journal of Applied Psychology* 81(5), 1996: 459–473.

(3) James Tapper, "Is This Britain's Most Brazen Conwoman?," *The Mail on Sunday,* November 27, 2005.

(4) James B. Mintz, "Résumé Fraud Starts at the Top," *Across the Board,* July-August 2006: 45–47.

(5) T.W. Dougherty and D.B. Turban, "Behavioral Confirmation of Interviewer Expectations," in *The Employment Interview Handbook,* edited by R.W. Eder and M.M. Harris (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

(6) Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking.* (Little, Brown, January 2005), pp. 73-74.

(7) Ibid., p. 64.

(8) Daniel Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (Bantam Books, 2006), p. 67.

(9) T.W. Dougherty, D.B. Turban, and J.C. Callender, "Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior," *Journal of Applied Psychology* 79, 1994: 659–665.

(10) David C. McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews," *Psychological Science* 9(5), September 1998.

(11) Richard E. Boyatzis, "Using Tipping Points of Emotional Intelligence and Cognitive Competencies to Predict Financial Performance of Leaders" (Case Western Reserve University, Psicothema 2006), vol. 18, suppl., pp. 124–131.

(12) Frank L. Schmidt and John E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings," *Psychological Bulletin* 124(2), 1998: 262–274.

(13) Claudio Fernández-Aráoz, "Hiring Without Firing," *Harvard Business Review,* July-August 1999: 109–120.

(14) Allen I. Huffcutt and David J. Woehr, I "Further Analysis of Employment Interview Validity: A Quantitative Evaluation of Interviewer-Related Structuring Methods," *Journal of Organizational Behavior* 20(4), 1999: 549–560.

(15) Daniel Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (Bantam Books, 2006), p. 98.

(16) Robert W. Eder and Michael M. Harris, *The Employment Interview Handbook* (Sage Publications, 1999). See Chapter 14, "Are Some Interviewers Better Than Others?," by Laura M. Graves and Ronald J. Karren, pp. 243–258.

(17) E.D. Pulakos, N. Schmitt, D. Whitney, and M. Smith, "Individual Differences in Interviewer Ratings: The Impact of Standardization, Consensus Discussion, and Sampling Error on the Validity of a Structured Interview," *Personnel Psychology* 49, 1996: 85–102.

(18) Robert L. Dipboye and Kenneth E. Podratz, "Estimating Validity at the Level of the Interviewer: The Case for Individual Differences," Rice University, PowerPoint presentation accessed through Google, August 2006.

(19) R. Taft, "The Ability to Judge People," *Psychological Bulletin* 52, 1955.

(20) P.M. Rowe, "Unfavorable Information and Interviewer Decisions," in *The Employment Interview: Theory, Research and Practice,* edited by R.W. Eder and G.R. Ferris (Thousand Oaks, CA: Sage, 1989).

(21) Valerie I. Sessa and Jodi J. Taylor, *Executive Selection: Strategies for Success* (Center for Creative Leadership, Jossey-Bass/Wiley, 2000), p. 88.

(22) R.W. Eder and M.R. Buckley, "The Employment Interview: An Interactionist Perspective," in *Research in Personnel and Human Resource*

*Managemen*t, 6th ed., edited by G.R. Ferris and K.M. Rowland (Greenwich, CT: JAI Press, 1988).

(23) THE FOCUS online (http://www.ezifocus.com/content/thefocus/issue/article.php/article/54300471), vol. X/1, 2006. Keynote topic by Jim Collins: "Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company."

الفصل الثامن: كيفية جذب أفضل المرشحين وتحفيزهم

(1) Private conversation with Howard Stevenson, Buenos Aires, June 2006.

(2) Private conversation with Jack Welch, Boston, February 2006.

(3) Jerry Useem, "Have They No Shame?," *Fortun*e, April 14, 2003: 57.

(4) Laura Nash and Howard Stevenson, *Just Enough* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), p. 45.

(5) "CEO Pay: A Window into Corporate Governance," Knowledge@Wharton, February 8, 2006 (http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1481).

(6) "SEC's Spotlight on Executive Pay: Will It Make a Difference?" Knowledge@Wharton, May 17, 2006. (http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1481).

(7) James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (Doubleday, June 2004), pp. 113–114.

(8) Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense* (Harvard Business School Press, 2006), p. 133.

(9) Daniel Goleman, *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships* (New York: Bantam/Dell, September 2006), p. 271.

(10) Dan Baker, Cathy Greenberg, and Collins Hemingway, *What Happy Companies Know* (Pearson Prentice Hall, 2006), p. 62.

(11) The description of the potential benefits of a lockstep compensation system appears in "A Simpler Way to Pay," *Harvard Business Review,* April 2001: 53–61.

(12) Marshall W. Van Alstyne, "Create Colleagues, Not Competitors," *Harvard Business Review,* September 2005: 24.

(13) Valerie I. Sessa and Jodi J. Taylor, *Executive Selection: Strategies for Success* (Center for Creative Leadership, Jossey-Bass/Wiley, 2000), p. 48.

(14) Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense* (Harvard Business School Press, 2006), p. 123.

(15) THE FOCUS online (http://www.ezifocus.com/content/thefocus/issue/article.php/article/54300471), vol. X/1, 2006. Keynote topic by Jim Collins: "Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company."

(16) Private conversation with Jack Welch, Boston, February 2006.

(17) Marshall W. Van Alstyne, "Create Colleagues, Not Competitors," *Harvard Business Review,* September 2005: 28–30.

(18) Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense* (Harvard Business School Press, 2006), p. 196.

الفصل التاسع: كيفية دمج أفضل الموظفين

(1) The Apollo 13 mission was later celebrated in Ron Howard's 1995 movie of the same name.

(2) Valerie I. Sessa and Jodi J. Taylor, *Executive Selection: Strategies for Success* (Center for Creative Leadership, Jossey-Bass/Wiley, 2000), p. 94.

(3) John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Harvard Business School Press, 1987), Chapter 1, Introduction, p. 1.

(4) "Bio-Tech CEO Survey 2005: The First 100 Days," Egon Zehnder International.

(5) "That Tricky First 100 Days: Executive Onboarding," *The Economist,* July 15, 2006.

(6) Daniel Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (Bantam Books, September 2006), p. 271.

(7) H. Mintzberg, "Managerial Work: Analysis from Observation," *Management Science* 18(2), 1971: B97–B110.

(8) John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Harvard Business School Press, 1987), p. 57.

(9) Valerie I. Sessa and Jodi J. Taylor, *Executive Selection: Strategies for Success* (Center for Creative Leadership, Jossey-Bass/Wiley, 2000), Preface, p. xiv.

(10) Jay A. Conger and David A. Nadler, "When CEOs Step Up to Fail," *MIT Sloan Management Review* 45(3), spring 2004.

(11) Kevin P. Coyne and Bobby S.Y. Rao, "A Guide for the CEO-Elect," *The McKinsey Quarterly* 3, 2005: 47–53.

(12) "Financial Services 2005 Survey: The First Three Months of CEOs," Egon Zehnder International, unpublished work.

(13) Tsun-Yan Hsieh and Stephen Beat, "Managing CEO Transitions," *The McKinsey Quarterly* 2, 1994.

(14) Daniel Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (Bantam Books, September 2006), p. 43.

(15) bid., p. 63.

(16) Ibid., p. 64.

(17) Stephen J. Dorgan, John J. Dowdy, and Thomas M. Rippin, "Who Should and Shouldn't Run the Family Business," *The McKinsey Quarterly* 3, summer 2006: 13–15.

الفصل العاشر: الصورة الكاملة

(1) Bill Frymire, "The Search for Talent (Why It's Getting Harder to Find)," *The Economist,* October 7, 2006.

(2) Maybe this sounds like so much hyperbole, but actually it's not. Living under constant tension excessively stimulates our right prefrontal brain cortex, which (through a series of complex mechanisms) prompts our sympathetic nervous system to promote high blood pressure and the excessive secretion of cortisol and adrenaline, weakening our immune system and increasing the risk of cardiovascular diseases, diabetes, and even cancer.

(3) Jack Welch and Suzy Welch, "Ideas—The Welch Way: The Real Verdict on Business," *BusinessWeek,* June 12, 2006.

(4) Dr. Seuss [Theodor Seuss Geisel], *Oh, the Places You'll Go!* (New York: Random House, 1990).


هنـــداوي